



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats, Januari 2004

Det korporativa varumärkets utveckling

- en studie av de anställda som organisationens
främsta resurs

Författare:
Athanasios Doulgeris
Rade Kocovski
Martin Stojanovski

Handledare:
Ulf Elg
Veronika Tarnovskaya

Abstrakt

- Titel:** Det korporativa varumärkets utveckling - en studie av de anställda som organisationens främsta resurs.
- Seminariedatum:** 2004-01-30
- Ämne/kurs:** Magisteruppsats i Marknadsföring, FEK 591, 10 poäng
- Författare:** Athanasios Doulgeris, Rade Kocovski, Martin Stojanovski
- Handledare:** Ulf Elg, Veronika Tarnovskaya
- Nyckelord:** Korporativt varumärke, korporativ identitet, organisationskultur, kärnvärderingar, subkultur
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att titta på hur man med hjälp av de anställda som främsta resurs kan utveckla ett korporativt varumärke i ett företag som befinner sig i en tillväxtfas. Denna process kommer att analyseras med utvalda begrepp som är förankrade kring teorier om det korporativa varumärket.
- Metod:** Metoden som vi använt oss utav har varit av förståelseinriktad karaktär. Stommen i uppsatsen är teorier gällande det korporativa varumärket. Primärdatan har samlats in genom tio kvalitativa intervjuer med personer som vi ansåg kunde bistå med information för att uppfylla vårt syfte.
- Resultat:** Företag under tillväxt som befinner sig i inledningsfasen av att utveckla ett korporativt varumärke har en del utmaningar framför sig. Vi har funnit att integrationen av nyförvärvade enheter måste hanteras väldigt noggrant och integreras med organisationens övergripande kultur samtidigt som man är öppen för en viss kulturell varians. Vi har också funnit att utvecklingen av det korporativa varumärket är förankrat i organisationskulturen eftersom det är där grunden för de värderingar som sedan ska förmedlas genom det korporativa varumärket bildas. För att detta ska ske krävs således att man lägger stor vikt vid kommunikationen inom organisationen. Genom effektiv kommunikation underlättar man det korporativa varumärkets förankring i organisationskulturen, vilket också innebär att de anställda involveras till att "leva med varumärket" och blir så kallade "brand champions".

Förord

Vår magisteruppsats skrev vi under en tremånadersperiod vintern 2003/2004. Intresset för det korporativa varumärket skapades tidigt under vår studietid här på Lunds universitet. Under tiden vi läste magisterkursen Marknadsföringsteoretiska perspektiv fick vi dock några infallsvinklar som avgjorde valet av uppsatsämne. Fördjupningen inom vårt valda område har gett oss en djupare kunskap av fenomenet korporativt varumärke och vilken roll de anställda kan spela i dess utveckling.

Vi vill nu passa på att tacka de personer som på något sätt bidragit med information och hjälpt oss under arbetets gång. Utan dessa personers medverkan hade denna uppsats inte kunnat utföras. Till att börja med vill vi tacka våra handledare, Ulf Elg och Veronika Tarnovskaya som inspirerat och väglett oss. Vi vill också passa på att tacka alla respondenter som ställt upp från vårt fallföretag Meca, framförallt vår kontaktperson Lube Belokozovski som har försett oss med information om företaget kontinuerligt under arbetets gång.

Lund januari 2004

Athanasios Doulgeris

Rade Kocovski

Martin Stojanovski

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.1.1 Från produktvarumärke till korporativt varumärke	7
1.1.2 Varför ett korporativt varumärke?	8
1.1.3 De anställda som en nyckelintressent	10
1.2 Problemformulering	10
1.2.1 Teoretisk och praktisk diskussion	11
1.3 Syfte och frågeställningar	12
1.4 Avgränsningar	12
1.5 Uppsatsens disposition	13
2. Metod	14
2.1 Val av ämne	14
2.2 Inledande angreppssätt	14
2.3 Vår teoretiska del	15
2.4 Den kvalitativa studien	16
2.5 Frågeformuläret	16
2.6 Fallstudien	17
2.7 Varför valde vi just detta företag	17
2.8 Intervjuförfarande	19
2.9 Kritik av det empiriska materialet	21
2.10 Metodreflektioner	22
3. Det korporativa varumärket	24
3.1 Vad menas med ett korporativt varumärke?	24
3.2 Introduktion till aktuella begrepp	25
3.3 Organisationskultur	26
3.3.1 Scheins tre nivåer på kultur	27
3.4 Subkulturer	28
3.5 Korporativ identitet	29
3.6 Kärnvärderingar	30
4. Det korporativa varumärket – en helhetsbild	32
4.1 Kulturen som en kontext	32
4.2 Det korporativa varumärket och identiteten	33
4.3 Subkulturernas inverkan	34

5. Strategier för att ”väcka liv” i det korporativa varumärket	35
5.1 Intern varumärkesprocess	35
5.1.1 Analys	35
5.1.2 Ledningens orientering	36
5.1.3 Involvera mellanledningen	36
5.1.4 Involvera de anställda	36
5.1.5 Taktiska planeringssessioner	36
5.1.6 Varumärkesplanering	37
5.1.7 Utvärdering	37
5.2 Jacobs implementeringsstrategi	37
5.3 Inds implementeringsstrategi	38
5.3.1 Brand books	39
5.3.2 Brand champions	39
5.3.3 Brand workshops	39
5.3.4 Events	40
6. Företaget Meca	41
6.1 Företagspresentation	41
6.1.1 Mecas kärnvärderingar	42
6.2 Branschen	43
6.2.1 Gruppundantaget	44
6.3 Ledningen	45
6.3.1 Ledningen om Meca	45
6.3.2 Ledningen om varumärket	45
6.3.3 Ledningen om kommunikationen i företaget	46
6.4 Mellanledningen	48
6.4.1 Mellanledningen om Meca	48
6.4.2 Mellanledningen om varumärket	49
6.4.3 Mellanledningen om kommunikationen i företaget	49
6.5 De anställda	50
6.5.1 De anställda om Meca	50
6.5.2 De anställda om varumärket	51
6.5.3 De anställda om kommunikationen i företaget	52
7. Analys	54
7.1 Meca som ett korporativt varumärke	54
7.2 Mecas tre nivåer på kultur	55
7.2.1 Artifaktorn	55
7.2.2 Värderingar	56
7.2.3 Vanliga antaganden	57
7.3 Från kultur till korporativt varumärke	57
7.3.1 Kulturen – den övergripande kontexten	57

7.3.2 Den korporativa identiteten – ”ansiktet”	60
7.3.3 Kärnvärderingarna – varumärkets själ	61
7.4 Subkulturernas inverkan på varumärkesprocessen	62
7.5 Uppsummering av analysen	64
7.6 ”Mecaniseringen”	66
7.6.1 Analys	66
7.6.2 Ledningen	66
7.6.3 Mellanledningen	67
7.6.4 De anställda	68
7.6.5 Utvärdering	69
8. Slutsatser	70
8.1 Teoretiskt och praktiskt bidrag	72
8.2 Förslag till framtida forskning	73
9. Källförteckning	75
10. Figurförteckning	79
Bilaga 1	80

1. Inledning

I detta inledande kapitel börjar vi med att presentera bakgrunden till vår problemformulering. Därefter följer den specifika problemformuleringen som vidare belyses med en teoretisk och praktisk diskussion kopplat till själva problemet. Vidare leder detta till ett syfte och ett par frågeställningar. Kapitlet avslutas med några avgränsningar som vi valt att göra och allra sist presenteras även uppsatsens disposition.

Den masskonsumtion som följde efter 2: a världskriget genom framväxten av TV, musik, film och reklam har skapat en konsumentkapitalism (Holt, 2002) som är väldigt fokuserad på symbolik och bilder. Sedan 1980-talet har organisationer insett det finansiella värdet av deras varumärke och intresset bland vetenskapsmän och praktiker har ökat explosionsartat. Man har insett den betydelse varumärket kan ha som en abstrakt tillgång som spelar på det visuella budskap som organisationen vill förmedla. (de Chernatony, 1999)

Organisationer på dagens marknader har uppmärksammat detta och idag är varumärket det viktigaste kommunikationsmedlet som finns. (Kapferer, 1997) En alltmer hektisk tillvaro och en marknad där aktörerna är så många att konsumenten omöjligt kan hålla reda på vem som är vem, vem som gör vad, och vem som står för vad, har skapat ett varumärkeskaos där konsumenten konstant blir bombarderad av intryck och bilder och som denne måste, medvetet eller omedvetet, ta ställning till. (Hoyer, McInnis, 2001) I detta varumärkeskaos måste organisationer lära sig att ta plats i konsumenters medvetande på ett korrekt sätt som får långsiktiga positiva implikationer.

Att skapa ett korporativt varumärke som kastar ett och samma sken över en vidd av produkter är ett relativt nytt sätt att integrera sin organisations intressenter. Med intressenter menas alla de aktörer som är delaktiga i verksamheten som till exempel, konsument, anställda, leverantörer, partners, investerare med flera (Hatch, Schultz, 2003). De flesta stora organisationer har varit mer kända för sina produktvarumärken än korporativa varumärken, men i motsats till detta har fler börjat inse värdet av ett starkt korporativt varumärke. (Hatch, Schultz, 2001)

1.1 Bakgrund

1.1.1 Från produktvarumärke till korporativt varumärke

Varumärkesbyggande är ett relativt nytt begrepp, emellertid säger inte detta att det är vida diskuterat. Diskussionen har dock haft en fokus på produktvarumärken, dels ur ett vetenskapligt perspektiv, dels ur ett företagsperspektiv. Det centrala i varumärkesteorin de senaste 30 åren har karaktäriserats av de utökade värden som byggdes upp runt produktens kärnfunktioner för att man skulle skapa och bibehålla en grad av differentiering på en viss marknad. (Knox, Bickerton, 2003) Men de växlande förhållande som råder på marknaden med skift mot globalisering, en alltmer homogen konsument, och tusentals olika varumärken har framkallat ett skifte, som inneburit att fokus gått från den enskilda produkten eller tjänsten, till hela organisationen. Man börjar röra sig från produktvarumärken till vad som kallas corporate brands eller korporativa varumärken. (Hatch, Schultz, 2003) Imitationer och ökad homogenitet bland produkter och tjänster i kombination med en mer sofistikerad konsument och komplex marknad, har fragmenterat den traditionella marknaden och gjort det

svårt för företag att differentiera sig på ett trovärdigt och effektivt sätt och sedan även behålla denna nyans mot andra företag i samma bransch. Således blir det essentiellt att inte bara differentiera sina produkter utan hela företaget. (Hatch, Schultz, 1997) Att bygga upp det korporativa varumärket har likheter med produktvarumärket på det sättet att det slutgiltiga målet är detsamma. Emellertid så är utvecklingen av det korporativa varumärket en långt mer komplex aktivitet där det inte räcker att koncentrera sig på en individuell produkt, utan måste beakta hela organisationen och alla dess intressenter. (Knox, Bickerton, 2003) I enlighet med dessa tankar blir alla värderingar och känslor som symboliserar företaget som en helhet, nyckelfaktorer i den processen av att sätta hela organisationen i centrum istället för att koncentrera sig på vissa aspekter bara. Avgörande för denna process blir sedan hur effektivt man kommunicerar inom organisationen.

När ett varumärke skall formars och utvecklas för organisationens kommunikation brukar det ofta ske ur ett externt perspektiv, där den stora hänsynen ligger på varumärkets inverkan på konsumenten och utifrån denne formar man varumärkets egenskaper. Historiskt har detta varit ett vanligt sätt att bearbeta varumärket. Organisationen har skilt de interna funktionerna från den externa rollen som varumärket har haft i relationen, eftersom det inte har varit någon specifik kontakt mellan de som skötte interna och externa angelägenheter när det gällde kommunikationen utåt mot marknaden. (Hatch, Schultz, 1997) Företagsledare, marknadsförare, PR och avdelningar som skötte strategisk planering har varit de som tagit hand om de externa angelägenheterna medan de anställda för till exempel produktion och ekonomi har skött de interna. Kommunikationen mellan dessa "sidor" har ofta varit obefintlig och i många avseende inneburit stora komplikationer för kommunikationen med konsumenten. Denna utveckling har lett till att organisationer idag har mycket svårt för att skapa en klar bild i deras intressenters medvetande om vem de egentligen är. Utmaningen av att "tala med en röst" så att säga och ha en integrerad kommunikation är speciellt märkbar ju större organisationen blir. (Einwiller, Will, 2002)

Resonemanget i det tidigare stycket härstammar från att organisationer på marknaden under en lång tid har fokuserat på varumärken som kan kopplas till en produkt eller tjänst. Processen av att skapa ett produktvarumärke är oftast riktad och positionerad mot olika konsumentgrupper. Processen ses som en diskret aktivitet endast relevant för konsumenten som den huvudsakliga intressenten. (Burghausen, Fan, 2002) Men i en era av skift i fokus mot det korporativa varumärket finns det ett stort behov av att bättre förstå det annorlunda angreppssättet som det innebär att bygga ett korporativt varumärke. En av nyckelskillnaderna, vilket samtidigt kan ses som problemet i angreppssättet av dessa två typer av varumärken ligger i att det korporativa varumärket kräver en mycket större fokus på interna aspekter av organisationen till exempel kommunikationen och innebär att man måste titta på kunskaper både inom organisationen och marknadsföringsdisciplinen och att de interna och externa relationerna förs samman och bildar ett mer centralt samarbete. (Harris, de Chernatony, 2001) Teorin kring hanteringen av det korporativa varumärket belyser just detta problem, att alla aktörer och människor som påverkar organisationen också spelar en stor roll i uppbyggnaden av det korporativa varumärket.

1.1.2 Varför ett korporativt varumärke?

Ett varumärke är ett varumärke, oavsett vilken kontext det befinner sig i. Ett av problemen ligger i att det ofta inte ses ur samma synvinkel av dem som jobbar med det. Målet och strategin för varje varumärke kan variera mellan olika nyckelpersoner inom organisationen

beroende på vilket område de arbetar med. Självklart kan det vara positivt att tillskriva varumärket olika värderingar baserat på vilken funktion det fyller för varje specifikt område. Dock är ett av syftena för det korporativa varumärket att radera olika synvinklar som finns på varumärket som kan verka förvirrande, och skapa ett mer enhetligt och integrerat kommunikationsmedel. Detta är en av anledningarna till varför författare börjat belysa skillnaderna mellan produktvarumärket och det korporativa varumärket. (de Chernatony, 2002)

Att bara fokusera på en specifik produkt när man kommunicerar kan ses som ett smalt tänkande och riktar sig ofta till endast en individuell intressent, vilken oftast är konsumenten. Sådant tänkande kan ofta leda till en kommunikationsnivå som är passande för varje skild intressent, medan den totala bilden av organisationen ses som suddig och kanske lite motsägelsefull. Det krävs ett starkare integrationsmedel av de olika interna aspekterna och avdelningarna som är ansvariga för relationer med organisationens olika intressenter, vilket i slutändan skall generera en mer sammanhängande korporativ image och på lång sikt ett önskvärt rykte. (Einwiller, Will, 2002)

De korporativa värderingarna blir viktigare allt eftersom konsumenterna blir mer kritiska. Den sofistikerade och komplexa konsumenten har blivit mer krävande och vill veta mer om den organisation som står bakom produkten han köper. Värderingar som integritet, medkänsla socialt och miljömässigt ansvar är viktiga signaler, inte bara för konsumenten utan alla intressenter som är delaktiga på ett eller annat sätt i organisationens åtagande. Att stärka och associera varje enskilt produktvarumärke till de korporativa värderingarna hade varit en mycket komplicerad uppgift, som inte är riktigt lämplig för syftet av att ge en sammanhängande bild av organisationens budskap. Det finns istället en bättre möjlighet i att använda det korporativa varumärket, som kan reducera den komplexa kommunikation kring vad organisationen vill stå för. (Einwiller, Will, 2002)

Processen av att bygga upp ett varumärke har fått ett större internt perspektiv än tidigare. Ju längre in i organisationen man koncentrerar sig desto mer kontakt får man med den verkliga identitetens essens. Det korporativa varumärket summerar upp de kärnvärderingar som finns i denna essens och verkar samtidigt som en guide för alla de interna och även externa processer av att utveckla det korporativa varumärket. (Urde, 2003) Det grundläggande syftet med det korporativa varumärket blir således att stödja organisationens olika områden som en enhetlig organism och skilja den från konkurrenterna. (Leitch, Richardson, 2003) Detta görs genom att det korporativa varumärket externaliserar den process av den korporativa identitetens utveckling på ett mycket effektivare sätt än vad ett enskilt produktvarumärke kan göra. (Stuart, 1999)

Slutligen vill vi poängtera den enorma ekonomiska vinst som ett korporativt varumärke kan generera. Ett starkt korporativt varumärke har en positiv inverkan på aktiemarknaden och lockar till sig investerare. (Einwiller, Will, 2002) Vidare så kan man reducera kostnaderna avsevärt genom att utnyttja skalfördelar i marknadsföring och reklam på grund av att det korporativa varumärket är ett stöd för alla produkter inom organisationen. (Hatch , Schultz, 2001)

1.1.3 De anställda som en nyckelintressent

Trots att mycket av den externa interaktionen mellan varumärken och konsumenter har belysts, har inte mycket fokus lagts på den rollen som de anställda har. (de Chernatony 1999) Emellertid har denna trend under senare år börjat vända och frågor som hur man kan få de anställda mer delaktiga i varumärkets utveckling har fått större betydelse. (Boone, 2000)

Det har skett ett skifte mot det korporativa varumärket på grund av att organisationer har insett vilken resurs deras anställda är och att de fungerar som ett förkroppsligande av det korporativa varumärket. Detta spelar en roll i dels de funktionella värdena, dels de emotionella värdena, som konsumenten får och har lett till ett växande intresse för hur man kan uppnå långsiktiga konkurrensfördelar genom en unik organisationskultur- och identitet, som reflekterar ledningens och de anställdas värderingar. (de Chernatony, 2002) Vikten av de anställdas betydelse för det korporativa varumärket och behovet av att förstå deras beteende och således organisationskulturen har fått mycket uppmärksamhet under senare år. Författare som Balmer, de Chernatony, och Wilson har alla pekat på de anställda som den viktigaste bidragande faktorn, inte bara till att stärka integrationen mellan de olika intressentgrupperna och på så sätt öka integrationen i organisationen, utan även bidra till utvecklingen av det korporativa varumärket, då deras beteende är ett uttryck för vad hela organisationen står för. (Hatch, Schultz, 2003)

De anställda inom organisationen befinner sig i en kontext som är baserad på hur den sociala interaktionen mellan olika medlemmar har utvecklats. Den kultur som under en lång tid växt fram grundar sig på idéer, intryck och normer och verkar som riktlinjer för vad som anses vara ett passande beteende. (Wilson 2001) Ur denna kultur har det växt fram en korporativ identitet som karaktäriserar vad en organisation står för och vad den vill förmedla utåt. Emellertid är det inte alltid så att ledningens bild av vad de vill förmedla är samma bild som finns hos dess olika intressenter. (Dacin, Brown 2002) Det är i detta spektrum som de anställda har så stor inverkan. För att man skall utveckla ett konsekvent och specifikt budskap med varumärket, krävs det att de anställda tror på det varumärket står för och att de är engagerade i det, att de helt enkelt ”lever med varumärket”. (Ind 2001) För att detta skall uppnås krävs i sin tur en kommunikationsnivå som stödjer hela processen av att utveckla det korporativa varumärket.

1.2 Problemformulering

Oavsett hur en organisation gör för att få de anställda att identifiera sig med den önskvärda korporativa identiteten är det uppenbart att de som leder organisationer idag har en växande utmaning i att klart definiera och kommunicera de korporativa värderingarna internt. Vidare måste de uppmuntra de anställda att identifiera sig med den korporativa identiteten och att få dem till att på ett entusiastiskt, konsekvent och engagerande sätt kommunicera organisationens kärnvärden och mål utåt. Att få de anställda till att bli införstådda i detta tankesätt har varit en av de kritiska tankegångarna inom styrning av organisationen under senare halvan av 1900-talet. (Andriopoulos, Gotsi, 2001)

Att hantera de anställdas syn på den korporativa identiteten är en viktig del i den processen av att förmedla identiteten och ju fler anställda som identifierar sig med organisationen, ju trovärdigare är det att de stödjer den i sitt beteende och accepterar organisationens

kärnvärden. Även de Chernatony instämmer i detta och pekar på bristen hos organisationer i att kommunicera organisationens kärnvärden till de anställda, och få dem att förstå deras individuella roller i att sprida dem. Han menar på att det råder en inkonsekvens mellan vad organisationen vill stå för och säga med sitt korporativa varumärke i förhållande till det budskap som förmedlas genom beteendet hos de anställda, en konflikt som kan få och har i många fall fått ödesdigra konsekvenser i kommunikationen med de olika intressenterna. Ett av de mest välkända exemplen är British Airways försök att ompositionera sin organisation, till att få en så kallad världskulturell image, när hela dess beteende i själva verket gav ett intryck av att vara hur brittiskt som helst. Fångade i fällan mellan vilken image de ville få hos intressenterna och vad deras personal egentligen förmedlade, misslyckades deras ompositionering. (Hatch, Schultz, 2001)

1.2.1 Teoretisk och praktisk diskussion

Trots att det har pågått vida diskussioner vilka lett till stora framsteg inom detta vetenskapliga område vi befinner oss i, finns det en del brister som även många välkända författare påpekar och efterlyser vidare studier i. (Burghausen, Fan, 2002), Cornelissen, (Elving, 2003), (Stuart 1999), (Balmer, 2001), (Dacin, Brown, 2002), (de Chernatony, 2002). De faktiska bristerna härrör från att utvecklingen inte har kommit så långt när det gäller att utveckla teoretiska ramverk, och de som finns, inte är väl empiriskt testade och blir ständigt utsatta för kritik och rekonstruktioner. (Stuart, 1999) Det har även varit så att olika begrepp i terminologin som är relaterade till den korporativa begreppsvärlden har använts lite tvetydigt utan att de har varit klart definierade. En av anledningarna för detta är den metoforiska anda som har präglat begrepp som till exempel identitet och kultur, vilka är starkt länkade till det korporativa varumärket. (Cornelissen, Elving, 2003) Trots att intresset för ämnet är stort finns det en konflikt mellan vad det korporativa varumärket innebär och hur man uppnår ett följdriktigt budskap med det. (de Chernatony, 2002)

Till problemen har en av de stora författarna inom den korporativa litteraturen Balmer bidragit med att klargöra den så kallade dimman som han anser att den korporativa begreppsvärlden befinner sig i (Balmer 2001). Hans sätt att förklara de olika begreppen har varit till stor hjälp för oss under vårt arbete när det gäller förståelsen för området och få ett bättre sammanhang för det korporativa varumärkets utveckling.

Mycket av den teoretiska diskussion som förs idag är baserad på vad man ska göra, och mindre fokus på hur man skall göra, när man bygger sitt korporativa varumärke. Vi känner efter att ha gett oss in på området, att de konceptuella teoretiska ramverk som finns inte tillräckligt integrerar det korporativa varumärkets utveckling med organisationens aspekter. Speciellt lite uppmärksamhet tycker vi har riktats mot de anställdas roll i de interna processer som pågår i organisationen speciellt med avseende på hur man kommunicerar med dem. Detta har fått implikationer för oss att vi vill titta på hur ett företag kan gå tillväga när de utvecklar sitt korporativa varumärke genom att titta på begrepp som är kopplade till det, vilken strategi de kan sätta upp för att involvera de anställda i denna kommunikationsprocess och hur de kan implementera den. Därmed är ett av våra mål med uppsatsen att den ska fungera som ett verktyg för organisationer och dess korporativa varumärke.

Många organisationer har idag utpräglade korporativa varumärken, för att bara nämna några exempel har vi IKEA och Volvo. (Tarnovskaya, 2002), (Urde, 2003) Alla dessa organisationer har redan ett implementerat varumärke bland sina intressenter och deras

korporativa varumärke växer på ett mer naturligt och organiskt sätt i takt med att deras verksamhet utvidgas. I ett företag som till exempel IKEA är det korporativa varumärket så djupt rotat i organisationskulturen att det kontinuerligt förankras i takt med att man kommunicerar med sina anställda och andra intressenter. Det korporativa varumärket är en naturlig faktor i deras tillväxtprocess. I motsats till detta finns organisationer som försöker implementera ett nytt korporativt varumärke samtidigt som de upplever tillväxt. Denna typ av situation inger helt andra utmaningar och tvingar ledningen att tänka på ett annorlunda sätt än vid tidigare fall. En organisation som inte har något korporativt varumärke måste på ett mer konkret sätt förankra betydelsen av det och utmaningen ligger i att övervinna kulturella barriärer som till exempel subkulturer. Den stora skillnaden mellan kulturer och subkulturer är att en kultur är en helhet medan subkulturer är flera små kulturer som samexisterar i en organisation (Kossek & Palthe, 2003). Konsistensen i denna samexistens är av väldigt stor betydelse när man försöker utveckla ett korporativt varumärke i en växande organisation. Allt fler människor involveras i företaget vilket innebär att ledningen måste ta sitt fulla ansvar för att integrera dem i den korporativa varumärkesprocessen. Kommunikationen blir i en sån här situation än mer viktig.

1.3 Syfte och frågeställningar

Vår diskussion så här långt har mynnat ut i några frågeställningar som vi med hjälp av vårt syfte ämnar svara på.

Vårt syfte är att titta på hur man med hjälp av de anställda som främsta resurs kan utveckla ett korporativt varumärke i ett företag som befinner sig i en tillväxtfas. Denna process kommer att analyseras med utvalda begrepp som är förankrade kring teorier om det korporativa varumärket.

Vi har två generella och en specifik frågeställning.

1. Vilken betydelse har kommunikationen för implementeringen av det korporativa varumärket i en organisation som upplever tillväxt?
2. Hur är det korporativa varumärkets utvecklingsprocess förankrad i organisationskulturen?
 - Vilken inverkan kan subkulturer ha på processen av att utveckla ett korporativt varumärke?

1.4 Avgränsningar

I vår uppsats ser vi på utvecklingen av det korporativa varumärket som en intern process. Att titta på hela processen och vilket syfte och betydelse den har samt vilka resurser och åtgärder som är viktigast innebär för oss en tidsmässig alldeles för stor utmaning. Därför har vi fått begränsa oss en del i vårt angreppssätt. Vad vi hoppas ska ha framgått tydligt är att vi ämnar titta på de anställdas roll i denna process. Anledningen är att vi tycker de är en enormt viktig intressent, möjligtvis den viktigaste, vilket vi också fått bekräftat efter att ha läst in oss på litteraturen. På så sätt vill vi utesluta organisationens andra intressenter i denna uppsats, men på intet vis underminera deras betydelse.

Vi har tidigare sagt att det korporativa varumärket verkar som ett verktyg som externaliserar processen från organisationen ut till intressenterna och på så sätt utvecklas det en image. Då risken för att arbetet blir för omfattande har vi valt att bara titta på den process som sker internt och gå in mer på djupet på den. Vi vill därmed skapa en djupare förståelse för den interna kommunikation som ligger till grund för det korporativa varumärkets utveckling.

Slutligen har vi tvingats att begränsa oss i vårt teoretiska urval. Med tanke på att vi fokuserar på de anställdas roll för varumärket kunde vi ha använt oss av teoretiskt underlag från fler områden utöver det vi valt som till exempel Human Resource Management. HRM handlar mycket om karriärmöjligheter och olika sätt att belöna folk i organisationen vilket inte är intressant för vår del. Vi tittar istället mycket på kommunikationen mellan olika nivåer i organisationen vilket vi anser bäst belyses genom att knyta an till kulturen i en organisation. Vi har som sagt också valt att utesluta externa faktorer som kan belysa utvecklingen av processen vilket gör att vi väljer bort att titta på bilden utav varumärket. Vi tycker att valet av vår teoretiska grund bäst fyller vårt syfte. De bildar ett samband som ger en röd tråd i den process som vi vill belysa, vår motivering till val av teori kommer så småningom i metoden.

1.5 Uppsatsens disposition

Inledning- I vår inledning har vi gett en bakgrund till vårt problem och lyft fram de centrala faktorer som vi tycker är viktigast för utvecklingen av det korporativa varumärket. Inledningen har mynnat ut i några frågeställningar som vi ämnar besvara med vårt syfte. Vårt grundläggande mål i inledningen var att försöka förklara varför vi ville göra denna studie.

Metod- I vårt metodavsnitt ämnar vi förklara våra val av angreppssätt. Vi beskriver de faktorer vi har varit tvungna att ta hänsyn till för att vår specifika studie ska hålla så hög kvalitet som möjligt. Samtidigt ger vi argument för vår typ av metod med stöd från diverse författare. Avslutningsvis kommer vi även med några egna reflektioner.

Teori- I teorin presenterar vi begrepp som vi tagit ifrån teorier om korporativa varumärken som vi tycker är mest relevanta för vår studie. Vi bidrar också med en teoretisk referensram där vi knyter samman teori och ger ett övergripande teoretiskt underlag. Slutligen presenteras strategier för att involvera de anställda i utvecklingsprocessen av det korporativa varumärket.

Empiri- Empirin består av en enskild fallstudie och det empiriska underlaget är insamlat genom ett antal kvalitativa intervjuer och presenterat på ett sätt som skall göra det lättare för oss och läsaren att se på problemet.

Analys- Här följer en analys av vårt specifika fall och de utmaningar det står inför med utvecklingen av sitt korporativa varumärke. Analysen har genomförts genom att vi applicerat den teori vi använt, på vårt empiriska material.

Slutsats- Vi avslutar med att svara på våra frågeställningar och uppfylla vårt syfte samt ge ett teoretiskt och praktiskt bidrag. Avslutningsvis kommer vi med ett par förslag till framtida forskning.

2. Metod

I detta metodkapitel redovisar vi de metoder vi har använt för att svara på våra frågeställningar och uppfylla vårt syfte. Vår mening med metoden är att vi ska motivera de val vi har gjort och förklara varför vi har gjort dem. I kapitlet går vi först igenom val av ämne och teori och går sedan över och beskriver fallstudien, allra sist reflekterar vi över vårt empiriska material och vår metod.

2.1 Val av ämne

Under en längre tid har vi alla haft ett djupare intresse för varumärken. Detta har inneburit att vi utökat våra studier inom området och anser oss ha stor kunskap inom detta ekonomiska område. Idén att skriva om det korporativa varumärket fick vi efter att vi deltagit i en föreläsning med Veronica Tarnovskaya från Lunds Universitet, som ses som en specialist inom området. Vårt intresse ökade alltjämt som vi läste in oss på teorier om korporativa varumärken varav vi tog beslutet att spinna vidare.

Ett kriterium för vårt val av ämne var att vi i slutet av arbetet skulle kunna ge ett klart teoretisk och praktiskt bidrag. Vi beskrev i vår inledning dels de teoretiska dels de praktiska brister som finns kring det korporativa varumärket, vilka härrör från att det är relativt nytt och de teoretiska ramverk som finns, anses av många inte vara fullständiga och empiriskt testade. I vidden av denna kritik kände vi således att vi kunde uppfylla vår ambition på ett arbete som har både en teoretisk och praktisk relevans och där vi kunde ge ett betydelsefullt bidrag. Utöver det kände vi att ämnet var aktuellt med tanke på att det skrivits mycket få uppsatser i Lund om de anställdas roll i utvecklingen av det korporativa varumärket. Till detta bidrog den kapprustning som påbörjats på marknaden och banar väg från skiftet i fokus från produktvarumärket, till det korporativa varumärket, vilket fick oss att känna att vårt val låg rätt i tiden.

2.2 Inledande angreppssätt

Vår studie är av förståelseinriktad karaktär. Med tanke på att det saknades omfattande kunskap inom området var syftet att skapa en förståelse för fenomenet.

Undersökningen var specifik på det sättet att den ämnade identifiera och lyfta fram olika problem som vårt företag Meca, som vi kommer beskriva senare, stod inför. Utifrån detta kunde man även lyfta fram undersökningen till en viss generell nivå genom att den formulerar antaganden som senare kan bli föremål för prövning. (Andersen, 1998)

Det empiriska materialet baserades på en kvalitativ studie med djupintervjuer av aktuella respondenter på företaget. Vi ansåg att en kvalitativ undersökning var mest lämplig för vårt problem och kunde verka som en förståelsebas som på bästa sätt förberedde oss inför vår analys. (Holme, Solvang, 1997)

Primärdatan utgörs av djupintervjuer med ledning, mellanledning och anställda från vårt fallföretag Meca, som vi ansåg var mest lämpliga och valdes efter vissa kriterier som vi

beskriver i vårt intervjuförfarande. En viss del primärdata består av informationsblad, artiklar, broschyrer och dylikt som vi fått av vårt företag.

2.3 Vår teoretiska del

Det tillvägagångssätt vi använde oss av innebar att vi först samlade in befintligt material angående ämnet vi tänkt skriva om, det vill säga böcker och artiklar om det korporativa varumärket och de närliggande begrepp som vi valt att analysera. Detta gjordes på de olika biblioteken i Lund och Malmö. Därefter följde sökningar av artiklar och rapporter på Internet, både genom vanliga sökmotorer och genom olika databaser såsom Lovisa och ELIN. Vi fick även beställa material från bibliotek i andra orter såsom Växjö och Göteborg.

Anledning till varför vi har valt att inrikta oss på litteratur som till stor del handlar om organisationskultur är först och främst på grund av att stor del av tidigare forskning som rör korporativa varumärken visat kopplingar mellan varumärket och organisationskulturen. Vad som vi dock inte anser vara tillräckligt utforskat är hur kultur, identitet och kärnvärderingar uttrycks genom varumärket. Vad finns det för relationer mellan dessa begrepp och varför är det viktigt att diskutera dem i denna process? Dessa frågetecken föranledde bland annat vårt val av teori. Det var också viktigt att vi i vår teori använde oss av välkända författare inom området och att teorin ej var föråldrad. Med tanke på att det mesta som vi använt och som skrivits om det korporativa varumärket, både när det gäller litteratur och artiklar är koncentrerat till det senaste decenniet, var detta kriterium inte svårt att uppfylla.

Vårt val av teori ansåg vi skulle väcka frågor som belyste vårt problem på bästa sätt och genererade intressanta infallsvinklar att studera. På grund av att vårt fallföretag befinner sig i ett tillväxtstadium anser vi att valet är väldigt relevant. Meca har en gammal organisationskultur sedan långt tillbaka som är på väg mot en förändring. De vill sprida sina nya kärnvärderingar och utveckla ett korporativt varumärke. I och med att det växer genom nyförvärv blir behovet av att integrera nya enheter i organisationen högst aktuellt. De begrepp vi har valt att analysera på vårt fallföretag kommer således att visa hur företaget ska handskas med utvecklingen av varumärket och vad för roll de anställda får i processen, på så sätt passar teorin bäst in på vårt syfte. Efter diskussioner med vår kontaktperson Lube Belokozovski, Marknadschef för Skandinavien, fattade vi därmed det definitiva beslutet om att använda den nuvarande teorin eftersom de nyckelbegrepp vi tänkte på också var de som var relevanta för Meca i deras process av utvecklingen av varumärket.

Den teoretiska delen består av tre stycken kapitel. I det första kapitlet beskriver vi det korporativa varumärket och diskuterar relevanta begrepp som organisationskultur, subkultur, korporativ identitet och kärnvärderingar. Kapitel två är en teoretisk referensram där vi följaktligen visar ett samband mellan begreppen baserat på de tidigare teorier som vi beskrivit och redogör deras inverkan på processen av att utveckla ett korporativt varumärke. I allra sista kapitlet redogörs tre stycken olika strategier vars syfte är att involvera de anställda i processen.

Syftet med det inledande teorikapitlet är att ge läsaren en insikt om vad som menas med ett korporativt varumärke och vad de aktuella begreppen har för roll i sammanhanget. Det andra kapitlets syfte för uppsatsen är i sin tur att bygga upp en begreppsapparat med en djupare förståelse för hur begreppen hänger ihop i processen. Vi anser att detta ger läsaren en

övergripande bild av hur vi tänker utifrån teorierna när vi kopplar begreppen till varandra och till varumärket. Syftet med det sista kapitlet i sin tur är att beskriva strategier som man rent konkret kan använda för att involvera de anställda i utvecklingen av det korporativa varumärket. Anledningen till varför vi har valt att redogöra för tre stycken, är på grund av att de ger olika bilder av implementeringsprocessen som till slut mynnar ut i samma mål. Vi kommer att använda oss utav alla tre för att få en heltäckande beskrivning utav processen.

2.4 Den kvalitativa studien

Med tanke på att vi valde att studera hur ett korporativt varumärke byggs upp och vilken roll de anställda har, samt de frågeställningar vi ämnade fokusera på, var ett kvalitativt tillvägagångssätt att föredra. Detta tillvägagångssätt tillät oss att gå in mer på djupet av problemet. (Holme & Solvang 1997) Helhetsförståelsen och sammanhanget för vårt speciella problem var viktigare än de enskilda delarna, vilket också är karaktäristiskt för en kvalitativ undersökning. En kvalitativ undersökning kan generera konceptuella beskrivningar av verkligheten i form av text och modeller och med dessa data kan man vid ett senare skede bygga teorier och teoretiska hypoteser. (Christensen, 2001)

En kvalitativ forskningsmetod innebär att man gör en djupdykning i det som ska undersökas vid intresse av ett problem och dess säregenhet. Den kvalitativa metodens utmärkande drag är att man vill undersöka en företeelse genom att få riklig information om ett fåtal undersökningsfrågor. I vårt fall var karaktären på problemet utformat så att strukturerade enkäter och användandet av skalor inte var lämpliga, våra frågor var istället av karaktären "hur" och "varför" därför ville vi ha så lite kontroll på vår respondent som möjligt. (Yin, 1994) På så sätt uteslöt vi en eventuell kvantitativ metod i denna studie. Resultatet av undersökningen skulle återge och beskriva verkligheten samt ge förståelse och en helhetsbild av vårt problem. (Holme, Solvang, 1997) I vårt fall var respondenterna i undersökningsgruppen få och när man ska gå på djupet i enskilda frågor var det också fördelaktigt att använda sig av en kvalitativ metod.

Vårt problem satte människans agerande i centrum och den kvalitativa metoden tillät oss som undersökare att lära känna våra respondenter medan de utvecklade sin egen syn på problemet. Vi fick en möjlighet som Seymour beskriver att uppfatta innebörden av problemet i den form som respondenterna känner den och att förstå uppkomna fenomen i det naturliga sammanhang som de förekommer. Den kvalitativa ansatsen utgår från den undersöktes språk och symboler och ger oss en syn på honom som en som beskriver problemet, även om han ofta beskriver det omedvetet, och inte en specialist på hur man löser det. (Seymour, 1992)

2.5 Frågeformuläret

Vårt frågeformulär består av huvudfrågor som kompletterades med några följdfrågor. Följdfrågorna ställdes för att vi ville ha så mycket information som möjligt för att möjliggöra en bred plattform med information som vi senare kunde analysera.

Sättet som vi utformade våra frågor lade grunden för de aspekter som vi ville studera hos företaget och dess anställda. Med tanke på att vi studerade ett företag som befinner sig i en kraftig tillväxt handlade frågorna om det sätt man kunde involvera sina anställda med det korporativa varumärkets kommunikationsprocess, samtidigt som man tog hänsyn till de

svårigheter som fanns med att förankra det i den dynamiska situation de befann sig. Till exempel hur passande varumärket var för företagets mål och visioner, hur man kunde kommunicera dess innebörd för de anställda och hur de skulle arbeta för att införliva kultur och värderingar med det korporativa varumärket, trots tillväxten. Vårt teoretiska urval var en god grund och genererade många frågeställningar vilket ledde till att vår teori är sammankopplad och relevant för vår empiri. Frågorna finns att titta på i bilaga 1.

2.6 Fallstudien

Syftet med vår kvalitativa fallstudie var att ge en helhetssyn på processen av att integrera de anställda med det korporativa varumärket. De avgränsningar som gjordes innebar att vi koncentrerade oss på att samla data kring avgränsande variabler och dimensioner såsom ledningen, mellanledningen och de anställda.

När det kommer till att studera organisationer och deras sätt att arbeta är fallstudier mycket passande. Anledningen är att det är mycket svårt att jobba experimentellt och vi har ingen större kontroll över ovidkommande faktorer, därför måste man studera organisationen utifrån den befintliga situation den befinner sig i. Till detta bidrar att vårt syfte är att få en djupare förståelse för fenomenet, inte att förklara det. (Andersen, 1998)

Resultatet av vår studie kan i vissa avseende vara generaliserbart, men kan variera beroende på vilka faktorer, kopplade till det korporativa varumärket, man väljer att ta hänsyn till. Exempel på detta är vilken bransch man befinner sig i, vilken typ av organisation, vilken fas företaget befinner sig i etcetera. (Seymour, 1992) Frågan är emellertid inte hur generella slutsatserna är utan hur hög validiteten är. Validiteten är beroende av hur väl man genomför den kvalitativa fallstudien, och utifrån den kan man sedan induktivt sluta sig till generella kunskaper. (Yin, 1994) Med detta menas att man efter en förståelseinriktad studie, på basis av några få personers upplysningar, kan säga något generellt om det man studerat (Andersen, 1998).

Allt för många människor väljer att genomföra en fallstudie för att de inbillar sig att den är lätt. I själva verket är det så att studien ställer stora krav på undersökarens intellekt och kunskaper och anledningen är att det inte finns några direkta strukturer och rutiner för genomförandet. (Yin, 1994) Detta har vi bemött genom att vara noggrant pålästa och förberedda inför våra intervjuer.

2.7 Varför valde vi just detta företag?

Vi gjorde valet att titta på en enskild studie istället för en så kallad multipel studie. Enligt Andersen (1998) finns det tre typiska syften som kan motivera en enskild fallstudie.

- *Fallet är kritiskt i förhållande till gällande teori, modeller antagande och praxis.* Syftet här är att prova fallet i relation till ovanstående och att alltså pröva om den existerande kunskapen är användbar.
- *Fallet är unikt.* Det representerar en kombination av mer eller mindre kända förhållanden som inte varit föremål för noggranna studier.

- *Fallet är fenomenavslöjande.* Med det menas att fenomenet inte tidigare har varit föremål för undersökningar oftast för att man tidigare inte har uppmärksammat det.

Dessa tre syften har vi valt att framhäva för att motivera vårt val av enbart en fallstudie, eftersom vi ansåg att de är aktuella för vår specifika studie. Inledningsvis ville vi testa vårt fall på befintlig kunskap inom litteraturen och se om den var användbar. Vidare använde vi oss utav en fallstudie på grund av att den situation som vår organisation befann sig i, tidigare inte studerats noggrant och var unik i olika avseende. Slutligen med tanke på det korporativa varumärkets utveckling som ett internt fenomen, ville vi med vår enskilda fallstudie beskriva det och skapa en djupare förståelse. Således uppfyllde vi de grundläggande kriterier som motiverade vårt val av att basera vår analys på enbart en fallstudie.

Vid valet av objekt för vår fallstudie hade vi en del kriterier som vi på förhand ställde upp. Syftet var att underlätta för oss själva och ha ett så effektivt samarbete som möjligt, vilket vi på sikt hoppades skulle ge oss ett mer uttömmande resultat och en större trovärdighet i våra slutsatser. Kriterierna var:

- Ett huvudkontor som var beläget i Malmö, med mestadels av deras verksamhet i Sverige.
- En god kontaktperson och ett företag som var fullt samarbetsvilligt och jobbade för utvecklingen av vår studie. Detta lade vi stor vikt på då vi efter samarbete med många olika företag under våra år på universitetet vet hur problematiskt det kan vara med ett företag som inte är redo att möta alla de behov vi har för att genomföra vår studie.
- Minst 500 anställda
- Företag som var i inledningsfasen av att utveckla ett korporativt varumärke.

Ett företag som uppfyllde alla dessa krav var MBD/Perssons i Malmö eller som det nya men knappt kända namnet lyder, Meca Bildelar. Vi kom i kontakt med dem efter ett samtal med deras Marknadschef för Skandinavien där vi kom fram till att vår studie låg exakt inom ramen för vad hans uppgifter den närmaste tiden gick ut på. Således uppstod ett ömsesidigt behov där vi kunde ha stor hjälp av varandras kunskaper.

Meca är verksamma som en grossist i bilreservdelsbranschen och förutom deras omfattande business-to-business har de flera butiker och verkstäder i Skandinavien. De befinner sig just nu i en väldigt expansiv fas och vill parallellt med detta etablera ett korporativt varumärke. Till detta hör att de arbetar i en väldigt dynamisk bransch på grund av bland annat lagändringar från EU trätt i kraft. En mer utförlig beskrivning av företaget följer i vårt empiriavsnitt.

Vårt kriterium på minst 500 anställda satte vi upp för att det krävs en lite större organisation för att ett verkligt behov för ett korporativt varumärke skall finnas, och i vårt företag förstärktes detta behov av att man använde en uppsjö av produktvarumärken. På grund av att man använde flera olika produktvarumärken behövde man ett korporativt varumärke som kunde sammanfatta vad företaget stod för och ett som alla de olika produktvarumärkena kunde sluta upp kring. Verksamheten hade fram till idag ingen direkt samstämmig profil som kunde gälla såväl för konsumenten som anställda och andra intressenter och allt eftersom

företaget växte, ökade detta behov. Detta behov fylls bäst genom upprättandet av ett korporativt varumärke.

Under den tid vi genomförde vår studie, cirka 10 veckor, tillkom runt 100 nya anställda på företaget, vilket innebar en ökning på nästan 10 procent i personalstyrka. Man hade även planer på att inom de närmaste månaderna förvärva över 30 butiker i Norge. Dessa fakta talar för sig själv och beskriver vilken kraftig tillväxt företaget befinner sig i. Parallellt med detta försökte man som vi nämnt att implementera ett korporativt varumärke. Med tanke på att en del av vårt syfte var att titta på implementeringen av det korporativa varumärket i ett företag som upplever tillväxt och hur man hanterar tillkomsten av de nya enheterna och anställda, var detta företag ett ypperligt fall för oss. Lägg därtill att deras tillväxt nästan uteslutande rörde sig om förvärv och inte organisk tillväxt, vilket gör det än mer intressant. I ett företag som växer organiskt är det mer troligt att aspekter som kultur, värderingar och de anställdas roll för detta är mer intakt än om ett företag utökar med externa enheter. Därför krävs det ett annorlunda angrepp för implementeringen av det korporativa varumärket på grund av vårt företags sätt att växa som handlar mer om att jobba aktivt med det och inte förlita sig på att det skall förankra sig bland de anställda naturligt. Detta är ytterligare ett starkt kriterium för varför vi studerat vårt specifika företag.

2.8 Intervjuförfarande

Undersökningen ska genomföras med stabilitet och jämnhet till den grad att om man använder samma tillvägagångssätt upprepade gånger når man likvärdiga resultat (Chisnall, 2001). Det är svårare att uppnå hög trovärdighet i en kvalitativ metod jämfört med en kvantitativ eftersom standardiserade ramar för hur man går tillväga inte existerar. Till exempel kan det vara problematiskt att få ett representativt urval och den höga graden av mänsklig inblandning påverkar naturligtvis objektiviteten i resultatet. (Holme & Solvang, 1997) Dessa problem var vi uppmärksamma på och försökte minimera dem genom kontinuerliga förberedelser och tekniker.

För att vi skulle nå en hög validitet i vårt arbete var det viktigt att intervjuernas utformning var väl förankrade i befintlig teori (Chisnall, 2001). Vidare skulle tillfälliga och systematiska fel minimeras i genomförandet av den kvalitativa undersökningen. Våra frågor konstruerades på ett sätt så de kunde kopplas till relevanta teorier inom det korporativa varumärket, den korporativa identiteten och organisationskulturen

Ökad validitet uppnåddes även genom öppen och tydlig information angående det korporativa varumärket och de närliggande begreppen, och hur vi definierade det för våra intervjuobjekt före intervjuögonblicket. Detta var viktigt eftersom det möjliggjorde en så likvärdig bild som möjligt om vad begreppen är och inte är. Detta medförde en ökad relevans i svaren vi kunde förvänta oss få under intervjuerna.

Enligt Holme & Solvang ligger styrkan i den kvalitativa intervjun i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation eller samtal. Detta innebar att vi som undersökare försökte utöva den minsta möjliga styrning av respondenterna (Holme, Solvang, 1997). Vi strävade istället efter att låta dem påverka samtals utveckling. Vi gav genom våra förberedelser och insikt i problemet, de tematiska ramarna som intervjuerna krävde och därmed försökte vi försäkra oss att vi fick de svar vi behövde för att klargöra problemet. Den

kvalitativa intervjun ställde krav på oss undersökare i sättet vi lyssnade, frågade och tolkade svar för att inte äventyra vårt intervjuförfarande.

Innan våra intervjuer samlades vi och utformade frågor utifrån vår teori så att vi på bästa sätt kunde angripa vårt klarlagda problem. Frågorna såg vi som en mall vi kunde följa där vi tog upp aspekter som företagets kärnvärden, dess kultur och kommunikation till de anställda. Mallens syfte var att ge ett flyt i intervjun och verka som ett underlag i intervjuprocessen. Vi ämnade dock inte att strikt följa mallen. Vi ville istället ha en öppen dialog vilket innebar att svar ofta gavs innan vi hunnit ställa frågorna.

I valet av respondenter var vi väldigt noggranna med att få ett representativt urval (Seymour, 1992). Processen av att identifiera värdefulla intervjupersoner med en viss speciell kunskap för vår frågeställning var inte aktuellt eftersom vi kände att alla anställda inom företaget kunde bidra till att belysa vårt problem (Lundahl, Skärvad, 1992). Vi ville inte bara inkludera anställda från vissa områden då vi var väl medvetna att synen på vårt problem var beroende och varierade efter vilken befattning den anställda hade inom företaget.

Vi har genomfört 10 djupintervjuer med personer på vårt företag. De första var med Lube Belokozovski som presenterade företaget för oss och deras utmaning de stod inför att utveckla det korporativa varumärket. Denna intervju kunde ses som en förstudie och genomfördes för att vi skulle få en insikt i Mecas verksamheten. Därefter genomförde vi 9 djupintervjuer med respondenter. På grund av argumenten vi lade fram i föregående stycke spred vi vårt val av respondenter så det blev representativt för hela företaget. Vi delade in respondenterna i tre olika befattningsnivåer, ledning, mellanledning och de anställda. Anledningen var att vi ville ge olika perspektiv och syn på de frågor relaterade till vårt syfte som vi ställde och således kunna identifiera problemen inom företaget på ett synligare sett. När man utvecklar ett korporativt varumärke handlar mycket om att kommunicera kärnvärderingar och involvera de anställda i processen, det vill säga god kontakt mellan nivåerna är av allra yttersta vikt. Detta var syftet med att vi ville titta på hur kommunikationen mellan de olika nivåerna såg ut i företaget och därmed se vad det fanns för förutsättningar att utveckla ett korporativt varumärke. Även i de implementeringsprocesser som vi läste in oss på diskuterades det en sådan här uppdelning i tre olika nivåer. Vi kommer därför att använda oss av denna indelning när vi presenterar det empiriska materialet. Indelningen ser ut såhär:

Ledning- Rickard Grann VD, Pehr Oscarsson Marknadsdirektör

Mellanledning- Per Forsberg Regionchef Norra Sverige, Patrik Forsberg Platschef Malmö, Sven Eriksson Platschef Eslöv, Kenneth Leveau Platschef Helsingborg

Anställda- Thomas Nilsson Lagerchef/Butiksanställd Malmö, Bo Talberg Butiksanställd Eslöv, Dennis Andersson Butiksanställd Helsingborg

I valet av våra respondenter var vi tvungna att göra en viss geografisk begränsning. Eftersom huvudkontoret låg i Malmö, samtidigt som vi bor här, genomförde vi intervjuer med respondenter från Malmö, Eslöv och Helsingborg. Denna avgränsning gjorde vi för att vi ansåg att det var viktigt att vara på plats i de olika butikerna när vi utförde intervjuerna för att känna av stämningen. Att besöka fler butiker uppåt landet skulle vara alldeles för tidskrävande. Vi uteslöt därmed telefonintervjuer eftersom de inte tillät oss att få ett visuellt intryck av butiken vilket är viktigt för vårt syfte.

Intervjuerna genomfördes i en trevlig miljö och vi var noga med att tiden inte skulle pressa oss till snabba svar. Vi var även försiktiga i vårt språkbruk och försökte att inte använda termer som kunde förvirra eller uppfattas allt för "vetenskapliga". Vi ville inte ta risken att nivån på diskussionen blev diffus eller "flummig" med tanke på att ämnena är svårdefinierade och svåra att greppa vid. När vi ändå var tvungna att använda olika begrepp från teorin var vi nog med att förklara deras innebörd. Återigen var detta ett sätt att undvika förvirring och minska den formella känslan mötena kunde få. Istället talade vi om synen på företaget, varumärket och hur man kommunicerar på arbetsplatsen. Utifrån detta ämnade vi sedan analysera och dra slutsatser som var förenliga eller inte förenliga med teorin om organisationens kultur och identitet som vi belyst.

Intervjufrågorna skickades inte till respondenterna först med anledningen att vi inte ville ge dem en chans att tänka igenom svaren. På så sätt fick vi ärligast svar och en tydligare bild av problemet än om de haft tid att gå igenom frågorna, vilket kan tänkas ha lett till svar som respondenter trodde att de borde svara, eller till svar som de trodde vi ville ha. I inledningen av intervjun var vi noga med att informera respondenten om förutsättningarna för intervjun, det vill säga syftet med intervjun, hur vi skulle använda den framkomna informationen och vad som allmänt förväntades av respondenten under intervjun. (Seymour, 1992) Detta gjorde vi för att få respondenten mer deltagande och minska pressen på denne vilket också uppskattades och resulterade i en öppnare och trevligare dialog.

Vi valde att spela in våra intervjuer men vår information skulle så lite som möjligt baseras på det inspelade materialet. Syftet med inspelningen var att kunna lyssna igenom någonting som vi eventuellt hade glömt eller någon av oss missat och ville ha förtydligat. Istället förde vi anteckningar under intervjun. Kritik kan riktas mot detta men vår motivering är att vi inte tyckte det var nödvändigt att grundligt bearbeta det inspelade materialet och det sparade avsevärt mycket tid. Efter våra intervjuer gick vi tillsammans igenom och redigerade våra anteckningar medan vårt minne fortfarande var färskt. Detta tillvägagångssätt i intervjun stöds av bland annat Andersen. (Andersen, 1998) På så sätt undvek vi även att ge egna tolkningar av ett inspelat material som inte gav oss en möjlighet att ta hänsyn till de icke verbala uttryck som respondenten gav.

2.9 Kritik av det empiriska materialet

Det insamlade materialet bestod till större delen av intervjuer. Intervjuer är data som är svåra att värdera på grund av att det är så mycket som kan påverka utifrån. Det är lätt att vid insamling och bearbetning av data bygga på egna tolkningar, därför måste en självkritisk hållning finnas till materialet och tillvägagångssättet. (Andersen, 1998)

Man kan ifrågasätta varför vi enbart valde att ha med ett företag i vår empiri. Det kan hävdas att validiteten i vår studie blev lidande när vi uteslöt att titta på vårt problem i mer än ett fall. Det tog även bort möjligheten att jämföra dels mellan olika företag, till exempel med ett företag som har ett utpräglat korporativt varumärke, dels mellan olika branscher, vilket ur ett perspektiv hade ökat förståelsen på problemet och lyft upp problemet till en mer generell nivå. Vad vi dock ville uppnå med att enbart studera ett företag var att gå mer på djupet, det vill säga få en mer ingående förståelse för problemet. Vi var väl medvetna om att vi gjorde detta på bekostnad av att få en större bredd i förståelsen på problemet men detta var ett val vi fick göra. Vi ansåg därtill att vårt syfte var av en så fördjupande natur att det krävde att vi bara

beaktade ett företag. Ytterligare en anledning är att tiden inte var på vår sida och att ta med ett fall till hade varit en tidsmässig för stor utmaning.

Man kan även rikta kritik över vårt specifika fallföretag och varför vi valde ett företag som var i inledningsstadiet av att bygga upp ett korporativt varumärke istället för ett som redan har ett utpräglat. Om vi valt ett företag som till exempel IKEA eller Volvo hade vi haft möjligheten att studera deras process och hur de jobbade med sitt korporativa varumärke och på så sätt se vilka val de gjorde för att involvera deras anställda i processen men samtidigt se vilka eventuella misstag de gjorde. Återigen fick vi göra ett val som baserades på olika saker. För det första ansåg vi att de företag som är välkända för sitt korporativa varumärke har varit utsatta för så många studier att det är svårt att komma med ett nytt och fräscht bidrag. Ännu viktigare för valet av vårt företag var att vi ville vara med från början av processen av att utveckla det korporativa varumärket. På så sätt kunde vi vara med och se på vilka utmaningar och möjligheter företaget hade och hålla ett mer visionärt framtidsperspektiv när vi jobbade, istället för att ha ett mer historiskt och beskrivande perspektiv, som den andra typen av företag hade inneburit.

Med tanke på att informationen som presenterades i studien kom från intervjuer och artiklar från vårt företag vill vi lämna reservationer för en viss snedvridning från dem. Vi försökte undvika detta genom att vara så objektiva som möjligt och filtrera bort viss information och bearbeta den så att dess syfte inte blev att göra reklam för företaget.

Som intervjuare hade vi ringa erfarenhet och därmed fanns det självklart en viss risk att den kvalitativa undersökningen, på grund av diverse intervjuareffekter, i vissa avseende blev bristfällig. Det fanns en chans att vi inte alltid skulle vara neutrala och objektiva och ibland fick förlita oss på vår egen kapacitet och instinkter inför det material som presenterades. Emellertid är vi relativt säkra att våra förberedelser och olika aspekter som vi beaktade i vårt intervjuförfarande, minimerade den risken.

Validiteten kan ha påverkats av valet av respondenter och man kan ifrågasätta om vi verkligen valde de rätta personerna. Med tanke på att vi inte letade efter respondenter med speciell kunskap för vårt problem hade vi inga speciella kriterier för vårt val. Det ända vi tänkte på var att vi skulle få personer som var representativa för hela organisationen. Vi valde därmed personer utifrån kriteriet att respondenter med speciell kunskap inom området inte nödvändigtvis skulle beskriva fenomenet bättre. Det kunde snarare tänkas var så att en respondent som inte alls är insatt i problemet bättre kunde belysa det genom hans implicita beteende och svar.

2.10 Metodreflektioner

En undersökare väljer sin typ av undersökningsmetod beroende på vilket syfte studien har och vilka frågor man har ställt sig. Därefter kan man alltid diskutera de relativa fördelarna och nackdelarna med varje metod. Vi hoppas att vi i vårt metodavsnitt gjort klart för dessa och varför de är specifika för vårt enskilda fall. Med tanke på vårt specifika problem i kombination med det teoretiska ramverk som vi byggt upp som verkar som vår kunskapsmall blev det naturliga valet en kvalitativ fallstudie.

Inför vårt angreppssätt stod vi inför ett antal alternativ som vi noga övervägde. Med facit i hand kände vi att vi gjort de rätta val både när det gällde att inrikta oss enbart på ett företag

och de kriterier som vi satte för vårt specifika fall. Att vara med i början av processen har inneburit en bättre syn på vilka utmaningar ett företag står inför när det gäller att integrera de anställda i utvecklingen av det korporativa varumärket. Skulle vi istället ha tittat på ett redan etablerat företag känner vi att vi skulle ha fått ett perspektiv från de anställda på problemet som ”vad vi gjort bra och vad vi gjort dåligt” istället för ”vad kan vi göra utifrån den situation vi befinner oss i”.

Innan våra kvalitativa intervjuer misstänkte vi att vi skulle få olika svar från de anställda beroende på vilken befattning de hade. Dessa förningar försökte vi använda till vår fördel på olika sätt i studien och vi tycker att det är en av de grundläggande motiveringarna för att genomföra den.

Slutligen, angående möjligheterna att generalisera våra resultat vill vi peka på resonemang Yin för. Med tanke på att vår typ av frågeställning är svår att kvantifiera och därmed statistiskt generalisera, kan vi istället för att generalisera från fall till fall, generalisera våra svar till teori, en så kallad analytisk generalisering. (Yin, 1994) På så sätt får vi en möjlighet att utvidga och förbättra den teoretiska kunskap som finns inom vetenskapen för det korporativa varumärket.

3. Det korporativa varumärket

I detta inledande teorikapitel vill vi ge läsaren en bild av vad det korporativa varumärket innebär och vad som är viktigt angående terminologin. Vi kommer även att introducera och diskutera ett par viktiga begrepp i relation till utvecklingen av det korporativa varumärke och ge läsarna ett grepp om vad begreppen innebär. Vi anser att dessa begrepp är starkt kopplade till de anställda i en organisation, vilket gör att de är väldigt viktiga att tänka på.

3.1 Vad menas med ett korporativt varumärke?

"...Corporate brands will be the only successful area of new brand building in the future...as technology increasingly functions as the great leveler, consumers increasingly depend much less on their evaluation of a single product." (Aaker, 1996, s.107)

I dagens omgivning är det inte lätt att bygga starka varumärken. Det finns många hinder på vägen och de människor som är involverade i denna process måste kunna förstå de interna och externa hinder som finns för att bygga och utveckla ett starkt varumärke. Förr var det inte lika diffust med vad ett varumärke var, det var en klar och tydlig singular enhet. I dag är situationen dock annorlunda, det finns flera olika typer av varumärken varav det korporativa varumärket är ett av dem. (Aaker, 1996)

En definition på korporativt varumärkesbyggande lyder som så här:

"...a systematically planned and implemented process of creating and maintaining a favourable reputation of the company with its constituent elements, by sending signals to stakeholders using the corporate brand." (Einwiller, Will, 2002, s.101)

Denna definition indikerar på att ett korporativt varumärke är mycket mer än en utvärtes manifestation av en organisation som Ind säger, det vill säga att det är mycket mer än bara ett namn, logotyp eller en visuell presentation (Ind, 1997). Det korporativa varumärket fungerar som ett kraftfullt navigationsverktyg till organisationens olika intressenter såsom konsumenter, investerare, media, regering, leverantörer, köpare och anställda (Balmer, Gray, 2003), (Ind, 2001).

När man talar om korporativa varumärken riktas väldigt mycket fokus på organisationens interna aspekter (Andriopoulos, Gotsi, 2001), (Balmer, Gray, 2003), (Bickerton, Knox, 2003), (de Chernatony 1999, 2002), (Ind, 1997, 2001). Det korporativa varumärket ska skapa en differentiering från andra korporativa varumärken. Emellertid är det mycket mer komplicerat att göra detta eftersom ett korporativt varumärke representerar en hel organisation som interagerar med många intressenter istället för att hantera en individuell produkt eller service. (Bickerton, Knox, 2003). Enligt Ind måste organisationen vårda sina relationer till alla dessa intressenter och inte enbart till konsumenterna. Organisationens intressenter kommer alla att ha olika förväntningar och olika uppfattningar av det korporativa varumärket. Konsumenterna kommer först och främst att vara intresserade utav pris och kvalitet medan investerarna kommer att vara intresserade utav exempelvis organisationens strategier. (Ind, 2001)

Intressenter förutom konsumenten har många olika kontakter med anställda inom organisationen där det korporativa varumärkets konsistens ständigt är under test (de

Chernatony, 2002). Att prata med en röst som Einwiller & Will säger blir därför väldigt viktigt och samtidigt en utmanande uppgift, speciellt när organisationer växer genom uppköp och nyförvärv (Einwiller, Will, 2002). Mycket fokus har därför riktat sig kring de anställda i en organisation på sista tiden. De anställda har en stark inverkan på intressenterna och de kan påverka deras uppfattningar av både varumärket och organisationen, därför måste de bli erkända som organisationens "ambassadörer" för varumärket. (de Chernatony, Harris, 2001) "Att leva med varumärket" handlar egentligen om hur en organisation motiverar sina anställda. Organisationen måste se till att ge mening åt de idéer de har så att de anställda kan leva med dessa idéer i sina vardagliga liv. (Ind, 2001) En av de största utmaningarna när det kommer till att bygga korporativa varumärken är att karaktärisera varumärket på ett sätt så att alla anställda kan uppskatta det som varumärket verkligen står för (de Chernatony, 2002).

"...Companies have to wake up to the fact that they are more than a product on a shelf. They're behaviour as well." (Aaker, 1996, s.107)

3.2 Introduktion till aktuella begrepp

Ett korporativt varumärke är alltså riktat åt flertalet intressenter som har olika intressen i organisationen. En organisation måste ha ett enat budskap till alla dessa intressenter så att organisationen blir trovärdig. För att uppnå denna enighet eller konsistens krävs således mycket resurser. De anställda är kanske den främsta resursen organisationen har för att uppnå denna konsistens, de är som sagt varumärkets ambassadörer. Att prata med en röst uppnås därför genom att jobba inifrån och ut och inte tvärtom. (Einwiller, Will, 2002)

Det har länge rått en dimma kring begreppen som använts i samband med att beskriva det korporativa varumärket (Balmer, 2001). Utvecklingen beskriver vi som en process där vi identifierat ett par begrepp som vi anser är viktiga att diskutera när man ska utveckla varumärket inifrån organisationen med de anställda som främsta resurs. För att det inte ska råda någon dimma vill vi introducera begreppen som vi ska använda och klargöra dess betydelse i sammanhanget.

Det är högst väsentligt att prata om en **organisationskultur**. Den skapas av människorna i en organisation. I organisationskulturen finns både skrivna och oskrivna regler för beteende (Schein, 1991) och det är här grunden läggs för hur organisationen ska uppnå konsistens i sin "röst" utåt. En kultur kan vara djupt präglad i organisationen, det vill säga att organisationen har en lång historia bakom sig med inarbetade rutiner och arbetssätt som till exempel IKEA. En kultur kan också vara ny i den bemärkelsen att organisationen är ung och på väg att skapa sin kultur. Enligt Schein skapas organisationskulturen av ledare, han påstår att kultur och ledarskap är två sidor på samma mynt och ingetdera kan förstås om det står för sig själv (Schein, 1991).

Såsom alla människor är på jakt efter en egen identitet är organisationer också det. En organisations identitet är enligt Aaker något som ska ge organisationen ett syfte och en mening (Aaker, 1996). Den **korporativa identiteten** ger organisationen ett ansikte utåt så att människor kan associera och relatera saker och ting med organisationen (Cornelissen, Elving, 2003). Det är på detta sätt som identiteten skiljs åt från kulturen. Medan kulturen belyser hur ledare och anställda arbetar och interagerar med varandra ger organisationens identitet en bild av den syn som ledarna och de anställda har på organisationen. Man kan säga att identiteten formas utifrån kulturen och att den är mer synlig än kulturen utåt. (Hatch, Schultz, 1997) En

organisation måste identifiera ett par **kärnvärderingar** som summerar vad organisationen står för (Urde, 2003). Det är i detta skede då det korporativa varumärket kommer in och ska göra sitt jobb som ett navigationsverktyg och kommunicera kärnvärderingarna till alla företagets intressenter (Balmer, Gray, 2003). Fram till detta ögonblick krävs således ett jobb inifrån organisationen där människorna i den skapar kulturen, formar identiteten utifrån kulturen och nu också behöver ”leva med varumärket” och vara införstådda med kärnvärderingarna.

Organisationer förändras hela tiden, det tillkommer ny teknologi, man expanderar eller reducerar sin verksamhet, nya människor anställs och gamla slutar, nya ägare tillkommer eller gamla ägare byts ut och så vidare (Schein, 1991). Begreppet **subkultur** diskuteras ofta i samband med kulturella förändringar (Heskett & Kotter, 1992). Varför vi väljer att titta på dem beror på att vi vill se hur subkulturer kan påverka utvecklingen av det korporativa varumärket, det vill säga hur påverkar de den interna processen med skapandet av kultur och de anställdas acceptans av värderingar?

3.3 Organisationskultur

Ordet kultur har enligt Schein många olika meningar. När det kombineras med ett annat vanligt ord, organisation, kan man med säkerhet räkna med att betydelsen kommer att skapa ännu mer förvirring än tidigare. (Schein, 1991) Inom organisationsteorin användes det kulturella konceptet som en metafor för att studera organisationer som forum där meningar konstruerades och uttrycktes genom sociala interaktioner. Men allt eftersom kulturen blev en del av en organisationstänkandet började allt fler att betrakta kulturen som en variabel snarare än en metafor. (Wilson, 2001) Inom socialvetenskapen har dock synen på organisationskulturen kritiserats för att vara etiskt inkorrekt, eller rättare sagt på väg åt fel håll. De påstår att kulturen snarare ska ses som en kontext istället för en variabel. Den kulturella kontexten influerar både ledning och vardagliga interaktioner mellan de anställda i en organisation, snarare än att det bara är ledningen som påverkar kulturen där kulturen enbart ses som en variabel. (Hatch, Schultz, 1997)

När man pratar om det komplexa begreppet organisationskultur är man i alla fall överens om att det är viktigt, men det finns olika idéer och föreställningar om vad ”det” verkligen är. För att underlätta betydelsen av organisationskultur definierar vi den enligt Schein, med sex stycken huvudord.

Observerbara beteenden: När människor interagerar, såsom språket som används och ritualerna runt omkring som utvecklas och förändras.

Normer: Dessa utvecklas i olika arbetsgrupper, de så kallade osynliga reglerna.

Dominerande värderingar: Värderingar som dominerar i en organisation som till exempel produktkvalitet eller prisledarskap.

Filosofi. Omger organisationens policy mot anställda och kunder.

Regler: För att man ska komma överens och för att nya medlemmar ska lära sig regler för att bli accepterade.

Känslan: Omger organisationen genom den fysiska layouten och sättet som medlemmarna interagerar på med kunder och andra utomstående.

3.3.1 Scheins tre nivåer på kultur

Enligt Schein finns det tre stycken olika nivåer på en kultur (*fig 1*). Den första nivån kallad för artefaktorn är den mest synliga. På denna nivå kan man titta på det fysiska utrymmet i organisationen och de anställdas teknologiska output. Vidare inberäknas även i denna nivå det skrivna och uttalade språket, den artistiska produktionen och det allmänna beteendet hos organisationens medlemmar. Viktigt att poängtera är att de anställda i organisationen inte alltid är medvetna om deras egna artefakter, fastän dessa är de mest synliga delarna av en kultur, som åskådare är det således lättare att observera de anställda istället för att fråga dem rätt ut. (Schein 1991)

All kulturell inläring reflekterar i någon mån en människas värderingar, människans känsla av vad som "borde" vara, till skillnad från vad som är. När en grupp står inför en ny uppgift eller ett problem, kan det första förslaget till en lösning endast ha statusen av ett värde eftersom det inte finns en delad mening för vad som är ett faktiskt och verkligt värde. Det är oftast ledaren i en grupp som har föreställningar om hur denna uppgift eller detta problem ska lösas. Ledaren kommer att basera sin lösning på en tro eller en princip baserad på fakta, men de andra i gruppen kommer inte att känna av samma övertygelse för lösningen förrän de delar samma tro eller princip som ledaren. Om denna lösning fungerar, inte en gång utan flera gånger, kommer ledarens värdering inte längre ifrågasättas utan istället tas för given. Inte alla värderingar blir accepterade på samma vis eftersom de inte alltid fungerar i alla situationer. Bara de värderingar som fungerar som problemlösare transformeras till antaganden som till slut tas för givna utav de anställda i gruppen. (Schein, 1991)

Scheins tredje nivå på kultur är de vanliga antagandena som vi gick in på lite i förra stycket. När en lösning på ett problem fungerar upprepade gånger, tas den som sagt till slut för given. Det som en gång var en hypotes, understödd av endast en känsla eller ett värde kommer gradvis att behandlas som en verklighet. De anställda i en organisation tror slutligen att verkligheten fungerar så. Om ett vanligt antagande har ett starkt fäste hos de anställda i en organisation kommer alla andra ageranden som inte bygger på antagandet att verka misstänksamma. (Schein, 1991)

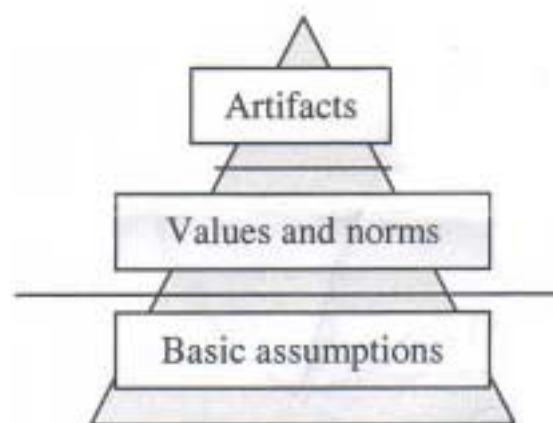


Fig 1 (Schein, 1991)

3.4 Subkulturer

Kulturen i en grupp utvecklas och ändras över tiden som ett resultat av förändringar i olika influerande faktorer som till exempel organisationens omgivning och organisationens ledning. Idéer eller lösningar som är djupt rotade i en kultur kan komma varsomhelst ifrån, antingen från en grupp eller en individ, från toppen på en organisation eller från botten. I organisationer med starka kulturer associeras oftast dessa idéer med skaparna av organisationen eller andra tidiga ledare som artikulerade de som en vision, strategi, filosofi eller kanske som alltsammans. Kulturer kan vara väldigt stabila under långa perioder men de är aldrig statiska. Ibland tvingas man omvärdera vissa värderingar på grund av att kriser kan uppstå. Nya utmaningar kan leda skapandet av nya tillvägagångssätt inom organisationen. Omsättningen av huvudmedlemmar, diversifieringen inom olika affärsområden och geografiska expansioner, allt detta kan försvaga eller ändra en kultur. (Heskett, Kotter, 1992)

Enligt Schein står en organisation ur ett kulturellt perspektiv inför en väldigt annorlunda situation när den befinner sig i ett expansionsstadium. Organisationen måste bestämma sig för om man ska expandera ännu mer geografiskt, utveckla nya produkter, öppna upp nya marknader, förvärva nya företag och så vidare. Organisationens förflutna historia är inte nödvändigtvis en god guide till vad som kan innebära framgång i framtiden eftersom omgivningen har ändrats och kanske ännu viktigare företaget internt har genomgått en förändring också. (Schein, 1991)

I detta stadium är det väldigt svårt att tyda kulturen och göra folk medvetna om kulturen eftersom den är så pass inbäddad i de dagliga rutinerna. Ledningen kan se på diskussioner om organisationskulturen som tråkiga och ej relevanta, speciellt om företaget är stort och väletablerat. Geografiska expansioner, nyförvärv och ny teknologi kräver å andra sidan noggranna bedömningar för att se om kulturen som ska integreras i organisationen faktiskt är kompatibel eller inte. (Schein, 1991)

Vid det här stadiet kan det också finnas en viss kulturell diffusion och brist på integration på grund av att subkulturer har utvecklats och eftersom integrerade kulturer är svåra att bibehålla vid en stor differentierad geografisk organisation. Den stora frågan är om man kan styra kulturella förändringar i en organisation? Vissa forskare anser att strategiska ledare direkt kan påverka organisationskulturen och styra organisationen åt önskat håll, medan andra ifrågasätter möjligheten av detta på grund av subkulturerna. (Wilson, 2001)

Enligt Kossek & Palthe består en subkultur av organisationsmedlemmar som interagerar regelbundet med varandra, identifierar sig själva som en distinkt grupp inom organisationen och agerar på ett sätt som är unikt för gruppen. Kossek & Palthe menar att den stora skillnaden mellan kulturer och subkulturer är att en kultur är en helhet medan subkulturer är flera små kulturer som samexisterar i en organisation. De säger också att subkulturer också kan förneka eller inte vilja ta till sig de värderingar som organisationen vill förmedla. (Kossek, Palthe, 2003) Abrahamsson & Iivari anser att subkulturer består utav individer som identifierar sig själva som en grupp. De säger att det finns en känsla av solidaritet mellan medlemmarna och att det finns tydliga hinder mot utomstående. (Abrahamsson, Iivari, 2002)

Heskett & Kotter menar att även i relativt små underenheter kan det finnas flera subkulturer. Stora organisationer som är lokaliserade på olika geografiska platser kan ha runt hundra olika kulturer. (Heskett, Kotter, 1992) Enligt Wilson är anledningen till existensen av subkulturer oklar men de kan vara ett resultat av att det finns individuella subenheter som har olika åsikter

om vad deras prioriteringar bör vara. Wilson menar att detta kan bero på gruppmedlemmarnas karaktäristik och interaktioner eller att skillnaderna kan bero på otydliga signaler från ledningen. (Wilson, 1997)

Hofstede anser att det är väldigt viktigt för en ledning att vara väl medveten om att det finns kulturella varianser inom den organisationen som ledningen basar över. Enligt en undersökning som Hofstede gjorde på försäkringsindustrin var subkulturella konflikter inte alls ovanliga och han menar vidare på att sådana här konflikter inte alls behöver vara begränsade till just denna industri. Enligt Hofstede innehåller komplexa organisationer ofta många subenheter som inte gillar lösningar som tagits från ledningen, ofta har dessa enheter förvärvat och lever inte upp till sina förväntningar mycket på grund av den anledningen. Han anser att det går att undvika dessa konflikter genom att ge ledare på olika nivåer i organisationen underlag för vad för slags subkulturer det finns och vilka behov de har. (Hofstede, 1998)

Mycket av det arbete som en organisation gör handlar om att binda samman olika subkulturer och integrera deras verksamheter. Man måste alltid börja med att försöka skapa någon sorts självinsikt hos individerna om deras roll i organisationen. Kulturell förändring är inte vanligtvis ett mål men är ofta välkommet ifall det finns konflikter mellan olika subkulturer inom organisationen. Sedan är det inte klart att alla subenheter i en organisation måste integreras, men å andra sidan kan man också fråga sig om det är värt att låta en subenhet utveckla sin egen kultur, vilka konkurrensfördelar kan man uppnå genom att vara en egen enhet? Vid det här stadiet är det därför väldigt svårt och komplext att styra en kulturell förändring. Man känner till myter och slogans men man måste implementera en djupare förståelse för kulturen och för den kulturella process som förmodligen pågår inom organisationen. (Schein, 1991)

3.5 Korporativ identitet

Enligt Aaker är identiteten något som ska ge människan direktiv, syfte och mening. Frågor som en människa kan fundera över som, Vad är mina kärnvärderingar? Vad står jag för? Hur vill jag bli uppfattad?, är frågor som är relaterade till en människas identitet. På samma sätt fungerar ett varumärkes identitet också, istället för att identiteten ska spegla människan, speglar det varumärket. (Aaker, 1996)

Framväxten och användandet av termen korporativ identitet inom akademiska och praktiska områden är ett mycket varierat och komplext fenomen men det finns vissa mönster som presenterar sig. Ett mönster beskriver hur termen korporativ identitet för första gången användes av Lippincott och Margulies 1957 i samband med en organisations symboler och hur dessa användes för att identifiera organisationen för tredje part. Ända sedan företagets investering i symboler och logotyper så som varumärket, ökade dramatiskt, har den korporativa identitetens tyngd och betydelse legat till grund för det korporativa varumärkets utveckling. Ett andra mönster fokuserar på hur den korporativa identiteten är ett resultat av ett behov av att personifiera organisationen. Detta kommer från att organisationen behöver ett "ansikte" som gör det möjligt för dess intressenter att särskilja den och på så sätt associera rätt saker med rätt identitet och organisation. Sambandet mellan dessa mönster ligger i sättet som man använder den korporativa identiteten genom dess varumärke, som en symbolisk presentation av organisationen. Innebörden av begreppet har så småningom utvecklats med

åren och på sista tiden har det använts rätt mycket inom organisationsområdet för att beskriva de distinkta dragen och kärnaktiviteterna i en organisation. (Cornelissen, Elving, 2003)

Identitet skapas enligt Ind av en organisations historia, förhoppningar, filosofi, teknologi, ägandeskap, anställda, personlighet hos ledningen, etiska och kulturella värderingar och strategier. Identitet kan kommuniceras på olika sätt men identitet i sig själv är väldigt svår att ändra eftersom den utgör kärnan för organisationens existens. De anställdas syn på identiteten kommer att bestämmas av organisationens övergripande kultur, av antagandena och värderingarna som är rotade i organisationens kollektiva attityd och beteende och även kommunikationsprocessen. Givetvis som vi pratade om innan i resonemanget om subkulturer kan det även inom en organisation också finnas olika identiteter, men idealet är att det finns en acceptans av låt oss säga grundidentiteten hos de olika delarna av organisationen. (Ind, 1997)

Aaker syn på varumärkets identitet baseras på fyra stycken olika perspektiv. Dessa är varumärket som en produkt, en organisation, en person och en symbol. Eftersom vi pratar om korporativ identitet blir Aakers identitetsperspektiv på varumärket som en organisation mest relevant för oss.

En fråga som man kan ställa sig är hur man ska differentiera ett varumärke för att bli konkurrenskraftig? Ett svar på den frågan är att basera sin varumärkesidentitet utifrån organisationen och ha hela organisationen som stöd bakom varumärket. Detta betyder att en organisation behöver inneha värderingar, kultur, människor, program och diverse kompetenser för att de ska leverera en produkt eller tjänst. Dessa olika karaktäristika kan lägga grunden för organisationens differentiering. (Aaker, 1996) Genom att se organisationen som ett varumärke kan detta generera i olika associationer kopplade till organisationen och dess identitet. Tarnovskaya anser att dessa olika associationer är mindre påtagliga och mer subjektiva än de hos ett produktvarumärke. Hon diskuterar vidare att dessa associationer kan innebära enorma skalfördelar för en organisation men samtidigt kan det även finnas en risk att en enda synlig produkt som inte håller måttet för organisationens krav kan skada hela dess namn. (Tarnovskaya, 2002)

3.6 Kärnvärderingar

Urde talar om olika värderingar som hjälper till att skapa den korporativa identiteten. Han skiljer på olika sorters värderingar, dessa är värderingar relaterade till organisationen, till varumärket och till kunden. Eftersom vi i vår uppsats tittar på de interna aspekterna av att bygga och utveckla ett korporativt varumärke kommer vi inte att behandla värderingar som är relaterade till kunden. (Urde, 2003)

Värderingar relaterade till organisationen har beskrivits på olika sätt. Man har hört talas om dem i samband med uttrycken "livsregler" eller "ett sätt av värderingar som förenar organisationen kring en mission och vision". Värderingar relaterade till varumärket de så kallade kärnvärderingarna är de värderingar som definierar varumärket och bortser från alla andra aspekter av varumärket. Dessa brukar nämnas som varumärkets själ, dess spirituella center. Värderingar relaterade till organisationen svarar i princip på frågor om vad en organisation står för och vad som gör organisationen till vad den är. Dessa interna värderingar är väldigt viktiga för utvecklandet av de kärnvärderingar som summerar varumärkets identitet det vill säga den korporativa identiteten. Kärnvärderingarnas viktigaste uppgift är att styra

varumärket åt rätt håll i uppbyggnadsprocessen av det korporativa varumärket. Om kärnvärderingarna ska fylla sin roll måste de byggas in i produkten, märkas i organisationens beteende och reflektera känslan i kommunikationen. (Urde, 2003)

Enligt definition påverkar kärnvärderingarna strategi, organisation, ledarskap, produkt, utveckling, kommunikation och så vidare. När en organisation har kommit till den punkten att den har samlat ihop mission, vision och organisationella värderingar och uttryckt dessa i kärnvärderingar kan man säga att organisationen har tagit ett essentiellt steg mot en hög nivå av varumärkesorientering. Detta betyder att det korporativa varumärket och dess kärnvärderingar i nästan varje avseende speglar organisationens strategi och verksamhet. (Urde, 2003)

Den interna processen som sker för att bygga ett korporativt varumärke används främst för att beskriva relationen mellan organisationen och varumärket. Meningen med denna interna process är som vi har nämnt innan att organisationen och dess medlemmar ska "leva med varumärket". I denna process spelar kärnvärderingarna en mycket stor roll, det är dessa som ska förmedlas utåt utav organisationens medlemmar. I processen länkar kärnvärderingarna ihop mission, vision och organisationella värderingar. De påverkar också varumärkets arkitektur, produktattribut, varumärkets positionering och kommunikationsstrategi. Detta betyder att kärnvärderingarna påverkar kontinuiteten, konsistensen och trovärdigheten i uppbyggnaden av det korporativa varumärket. (Urde, 2003)

Kärnvärderingarna kan slutligen definieras som omfattande termer som summerar varumärkets identitet såväl som de guidar all intern och extern uppbyggnadsprocess av ett varumärke. Fastän kärnvärderingarna bör ses som långsiktiga måste de också vara naturligt dynamiska och kunna adapteras och utvecklas för att hålla organisationen i liv. Det är inget krav att en kärnvärdering ska vara unik, det är dock ett krav att tolkningen och uttrycket av kärnvärderingen ska vara det. (Urde, 2003)

4. Det korporativa varumärket – en helhetsbild

I detta kapitel kommer vi att visa vår tolkning utav teorierna som vi har diskuterat i föregående kapitel. Vi kommer att visa samband mellan begrepp som vi har beskrivit knutna till utvecklingen av det korporativa varumärket och även diskutera subkulturernas inverkan på processen. Figuren nedan ska visa hur denna teoretiska referensram är uppbyggd och underlätta läsarens förståelse för hur begreppen hänger samman.



Fig 2

4.1 Kulturen som en kontext

Kulturen är som en kontext som håller samman alla organisationens hörnstenar. Uttrycket "glue which holds many organisations together" (Hatch, Schultz, 1997), har vi stött på ett antal ställen i litteraturen. Organisationskulturen involverar alla medlemmar i en organisation och här läggs grunden för vilka skrivna och oskrivna lagar, värderingar och filosofier som ska följas och vilket beteende som är acceptabelt inom organisationen. Ledningen och de anställda är de två viktigaste hörnstenarna i organisationskulturen. Deras olika värderingar som rymms inom kulturens kontext ger uttryck för den korporativa identiteten. För att få en klar och tydlig identitet måste dessa värderingar både från ledningen och från de anställda fogas samman så att det finns en samstämmighet mellan dem (de Chernatony, 2002). Ledningens värderingar ska lägga grunden för den identitet man vill ha. Det är ledningens värderingar som ska präglade organisationsandan, men samtidigt måste ledningen vara lyhörd för de anställdas idéer och förslag, de anställda ska få möjligheter att använda sin kreativitet och få

sina behov av självförverkligande tillfredsställda (Maslow, 1998). Det ska råda en tvåvägskommunikation mellan ledning och anställda. Därför är det viktigt att alla är införstådda med organisationens mission, vision och värderingar så att de kan prägla organisationsandan. De anställdas syn på identiteten kommer att bestämmas av organisationens övergripande kultur och de antagandena och värderingarna som är rotade i den kulturella kontexten. På så sätt anser vi att den korporativa identiteten formas utifrån den kultur som finns i organisationen. Identiteten utgör kärnan för organisationens existens, den är mer synlig än kulturen och ger organisationen dess "ansikte" utåt så att säga.

Vilka metoder och processer man än använder i en organisation, för att de anställda ska kunna identifiera sig med den önskade korporativa identiteten så är en sak klar, det är att ledningen ständigt ställs inför nya utmaningar när det gäller att på bästa sätt kommunicera och sprida sina värderingar internt. En god ledning ska kunna flytta de anställda från ett själviskt perspektiv till ett perspektiv som gör att de delar organisationens vision och mission. Ledningen ska vara förebilder för de värderingar som de uppmanar de anställda att ta efter även i informella miljöer eftersom varje handling observeras av den anställde. Ledningen ska även kunna "sälja" sina värderingar till de anställda för att stärka deras identifiering med den önskade korporativa identiteten. (Andriopoulos, Gotsi, 2001) Värderingar som accepteras av de anställda och används upprepade gånger för att exempelvis lösa problem blir så småningom klassificerade som antaganden. Dessa antaganden lägger grunden för det arbetssätt som är inarbetat i organisationen.

Sambandet mellan organisationskultur och korporativ identitet är väldigt viktigt att kunna se på ett tydligt sätt för att därefter kunna bilda sig en uppfattning om hur den korporativa identiteten uttrycks med hjälp av det korporativa varumärket. För att bygga ett starkt korporativt varumärke med ett tydligt budskap måste man börja processen inne i organisationens kulturella kontext. Man måste som sagt klargöra sin mission, vision och värderingar och ständigt kommunicera och sprida de till de anställda. Detta kräver ett ledarskap som gör att de anställda kan och vill kunna identifiera sig med det korporativa varumärket. Ju närmare de anställdas värderingar hamnar ledningens, desto starkare korporativ identitet formas utifrån den kultur som råder i organisationen och desto bättre förutsättningar har man för att utveckla ett starkt korporativt varumärke.

4.2 Det korporativa varumärket och identiteten

Korporativ identitet och korporativt varumärke är begrepp som är nära relaterade till varandra då de är baserade på samma principer. Dock är det ändå viktigt att skilja på dem. Båda begrepp befinner sig i en kontext vilken är baserad på den kultur som företaget har utvecklat historiskt. Ofta har kulturen som sagt setts som en variabel i den korporativa identitets process och inte som en kontext, vilket inte behöver vara något felaktigt. Enligt Stuart har den kulturella påverkan på både ledandes initiativ och alldaglig interaktion mellan organisationens medlemmar och externa publik, gjort att kulturen som sagt kan ses som en övergripande kontext istället för en variabel som inte har lika stora implikationer i processen (Stuart, 1999). Speciellt för denna kulturella kontext är att den ger uttryck för vissa värderingar som delas med andra företag men framför allt, specifika värderingar som särskiljer företaget som bara ett i mängden. Det är de värderingar som skapats av ledningen och de anställda som i sin tur ger företagets dess identitet och beskriver vad det står för. Vad det korporativa varumärket gör är att använda sig av dessa specifika värderingar som framhäver och beskriver företaget bäst. Detta innebär att det korporativa varumärket kan definieras utifrån relationen med den

korporativa identiteten genom att det smalnar av identiteten som företaget bär på och gör den mer visuell och lättförståelig för intressenten. (Alessandri, 2001). Således definierar varumärket identiteten för intressenterna genom att begränsa sig till några grundläggande kärnvärderingar som finns hämtade i organisationens kontext.

Organisationen måste ha en stor förståelse för de kärnvärderingar som det korporativa varumärket står för och vilken roll de spelar i varumärkesprocessen (Urde, 2003). Kärnvärderingarna ses som kvalitetsaspekter och måste appliceras i alla organisationens avdelningar, oavsett vilken typ av affärsområde. Kärnvärderingarna förmedlas utifrån identiteten, där hänsyn tas till behov och viljor från alla intressenter. Vad som är viktigt är att trots olikheter mellan olika grupper måste det finnas en strävan efter samma grundtankar om vad organisationens identitet skall vara så att det finns en överensstämmelse i relationen hur kärnvärderingarna speglas i det korporativa varumärket.

Det korporativa varumärket verkar som ett integrationsinstrument och innefattar alla de funktioner, område, processer, aktiviteter, i princip hela det kreativa nätverket, med anledning av att det inte är begränsat till ett specifikt eller internt område i organisationen (Burghausen, Fan, 2002). Detta innebär att ansvaret för att den korporativa varumärkesprocessen delas av alla de som fyller en funktion inom företaget. Således, eftersom det korporativa varumärket sällan är baserat endast på associationer som vissa nyckelintressenter har skapat, utan likväl på interna och externa karakteristiska faktorer såsom dess identitet, kultur, historia och olika relationer kan man se det korporativa varumärket inbäddat i en större ekonomisk-, social och kulturell kontext. Detta perspektiv gör att det korporativa varumärket är baserat på en mängd av varierande aspekter och förhållandena för dess process anses vara en komplex aktivitet som är väldigt svår att kontrollera.

4.3 Subkulturernas inverkan

En kultur i en organisation är mestadels inte lika tydlig som man kanske skulle ha önskat. En kultur består som vi har visat oftast utav flera subkulturer. Detta behöver inte vara negativt utan man måste ta vara på dessa subkulturer och på bästa möjliga sätt försöka integrera dem med organisationens koncept utan att förneka deras egen identitet. Det är därför viktigt att undersöka hur man ska få enheterna kompatibla med organisationens kultur. Subkulturer brukar oftast uppstå under expansionsfaser i organisationer, man talar om kulturella förändringar. Organisationer köper upp många nya enheter, detta innebär fler anställda och fler chefer vilket i sin tur också innebär fler värderingar i organisationen, värderingar som behöver anpassas till den identitet som råder inne i organisationens kulturella kontext. Hur påverkas då formandet av en identitet utifrån den kulturella kontext som i och med subkulturer kan bli mer diffus och hur påverkas det korporativa varumärket? Frågan är naturligtvis svår att svara på, det beror helt och hållet på organisationen och hur väl den lyckas integrera de olika enheterna. Om man vill att kärnvärderingarna ska efterlevas, måste det korporativa varumärket kopplas till dem. Har man som konsument fått ett intryck av att organisationen är kompetent, kreativ, engagerad och äventyrlig, ska dessa kärnvärderingar märkas i all delar av organisationen även de nya. En stor fråga som vi tar med oss vidare är då, hur subkulturer påverkar utvecklingen av ett korporativt varumärke?

5. Strategier för att ”väcka liv” i det korporativa varumärket

I sista teorikapitlet som följer nu kommer en redogörelse för tre olika strategier som är till för att involvera de anställda i processen av att utveckla ett korporativt varumärke. De strategier som redovisas kommer från Tosti & Stotz, Jacobs och Ind.

Vi hoppas att vi så här långt i arbetet kunnat få läsarna att förstå den väldigt komplexa process som utvecklingen av det korporativa varumärket kan innebära. Visst kan man berätta för sina anställda att de spelar en viktig roll i en varumärkesprocess men den essentiella frågan är hur man ska få dem att ”leva med varumärket”. Hur kan man exempelvis få Lasse i butiken uppe i Umeå att ”leva med varumärket” på samma sätt som marknadschefen på huvudkontoret i Malmö? Är det lika viktigt för Lasse att vara införstådd med organisationens kärnvärderingar som det är för marknadschefen?

5.1 Intern varumärkesprocess

Många chefer tror att de har implementerat en strategi när de hållit ett kort möte med de anställda och berättat om varumärket och dess betydelse för organisationen. Hursomhelst, bygger en intern varumärkesprocess på mycket mer än bara ett par möten. Tosti & Stotz tar oss igenom 7 stycken faser som är av stor betydelse när man ska bygga och utveckla ett korporativt varumärke inifrån organisationen. Vi tänker gå igenom dessa faser en och en. (Tosti, Stotz, 2001)

5.1.1 Analys

Steg 1 går ut på att analysera varumärket ur ett internt perspektiv. Huvudpunkterna i denna analys är följande.

- Klargöra vilka värderingar som ska kommuniceras till kunderna.
- Etablera varumärkets karaktär som bäst kan kommunicera värderingarna.
- Översätta varumärkets karaktär till värderingar och beteenden, både för ledningen och organisationen som helhet.
- Analysera tillfälliga praktiker för att klargöra deras kompatibilitet med varumärket.

För ofta cirkulerar en organisations försök att bygga ett korporativt varumärke runt en slogan eller en varumärkeskampanj. När detta händer är det inte ovanligt att höra olika perspektiv av varumärket från folk från olika delar av organisationen, även ledningen. Detta händer oftast i organisationer som har introducerat nya varumärken.

Exempel på värderingar som kan väljas är professionalism, kundfokus, respekt, innovation och ansvar. Dessa värderingar beskriver ett föredragets beteende. För att de ska bli en verklighet måste de förstås i termer av observerbara praktiker. Att utveckla dessa praktiker kräver input uppfifrån ner i organisationen. För detta krävs engagemang från ledning och alla andra som håller på med att bygga och utveckla organisationens varumärke.

5.1.2 Ledningens orientering

En organisations ledning måste genomgående förstå, stödja och aktivt visa engagemang för den interna varumärkesprocessen. Ofta brukar tidspress och andra antaganden leda till att chefer initialt ger verbal support åt varumärket och lämnar sedan över implementeringsprocessen till andra. Detta är första tecknet på att denna process kan bli ett misslyckande. Personal längre ner i hierarkin och frontpersonal kommer sannolikt inte att ändra sig förrän där finns en tydlig förändring inom ledningen. På grund av detta krävs det att ledningen engagerar sig på ett tidigt stadium. Detta börjar i en orienterings session utvecklad för att åstadkomma följande.

- Kommunicera resultatet från analysen
- Skapa engagemang för varumärkets karaktär och värderingar.
- Etablera ansvar för agerande.

5.1.3 Involvera mellanledningen

Mellanledningen är de som ska ta initiativ för att sprida denna interna varumärkesprocess. Högsta ledningen ska aktivt involvera sig och visa sitt stöd men det är de så kallade mellanhänderna som står för det dagliga ledarskapet. Det är väldigt viktigt att stödja denna grupp och ge dem en korrekt utbildning. Detta kan man göra genom att anordna ”workshops”. Där fokuserar man mellanledningen på deras ansvar och vad de behöver göra för att leverera varumärkets budskap. Här går man igenom grunderna för vad ett varumärke är, den interna implementeringsprocessen och organisationens eget varumärke. När mellanledningen är redo att börja implementera processen är nästa steg att meddela alla anställda om själva processen.

5.1.4 Involvera de anställda

För ofta blir information ”dumpad” på de anställda. Man tror att de kommer att göra vad som krävs eftersom de har blivit tillsagda, men så är inte fallet. För det första blir inte förändringens kontext ordentligt förklarad. För det andra har inte de anställda inte tillräckligt med tillfällen att ställa frågor och slutligen finns det ingen möjlighet att uppleva förändringen förutom att höra talas om den. Under en intern varumärkesprocess brukar de anställda vara med på sessioner där man förser de med information och förklarar noggrant vad hela processen går ut på och speciellt försöker att personifiera kärnvärdena genom olika exempel.

5.1.5 Taktiska planeringssessioner

Dessa taktiska planeringssessioner tar processen till nästa nivå genom att knyta ihop mellanledningen och högsta ledningen. Dessa sessioner går ut på att se hur de olika gruppernas beteende utvecklar sig och om beteendena är förenliga med varumärkets karaktär. Att ändra en grupps karaktär kan vara skrämmande eftersom rutinerna som finns ofta är djupt rotade i de olika grupperna.

5.1.6 Varumärkesplanering

Det sista steget i implementeringsprocessen är att utveckla en varumärkesplan för varje chef och dennes anställda. Cheferna arbetar med sina lag för att utveckla specifika sätt som stödjer den föreslagna interna varumärkesprocessen. Kontinuerlig feedback och planeringsaktiviteter är väldigt viktigt för de anställda under denna process.

5.1.7 Utvärdering

Denna fas är självklar för alla processer och givetvis även denna. Efter en tid som processen satts igång är det dags att utvärdera och se om det finns stöd för den internt och om man verkligen tycker att den ger någon effekt.

5.2 Jacobs implementeringsstrategi

Enligt Jacobs är det mycket viktigare att bygga ett varumärke från insidan än att marknadsföra varumärket från utsidan. De anställda är kritiska faktorer som differentierar varumärket ifrån konkurrenternas. En kärnverksamhet är alltid utbytbar, det är bara för kunden att vända sig till konkurrenten men de anställda är däremot unika, det är de som skapar konkurrensfördelarna. (Jacobs, 2003)

”.....What is your institution most important competitive advantage? The answer: a strong brand identity sustained by its people.” (Jacobs, 2003)

Låt oss anta att en organisation bygger upp och utvecklar det perfekta varumärket. Organisationen lägger mycket pengar på promotion, reklam, de har också lagt grunden för hur perfekta kundupplevelser ska förmedlas och så vidare. Emellertid, om organisationen misslyckas med att förmedla dessa kundupplevelser kommer allt jobb bakom utvecklandet av varumärket att ha varit förgäves. (Jacobs, 2003) För att undvika detta scenario har Jacobs kommit med ett par steg som man kan implementera i sin verksamhet.

Bra kundrelationer leder till framgång. En varumärkesstrategi måste generera lojalitetsbaserade relationer genom att definiera ett relevant, differentierat och trovärdigt värde som kunden får med sig när den lämnar butiken. Sådan framgång får man genom att försäkra sig om att produkten eller tjänsten är konsistent med värdet. Man måste även få nya anställda medvetna om organisationens värderingar och stödja kundernas förväntningar i varje interaktion och köp!

De anställda måste tro på varumärkets högre vision och mening, de måste gå steget längre än att bara titta på produkten eller servicen som säljs. De anställda måste vara passionerade för visionen så att de och inte bara organisationen självförverkligas. Varumärket måste vara så pass lockande att de anställda känner tillfredsställelse inom sig själva och förenar sitt beteende med det som varumärket står för.

Man ska hitta och kunna behålla vad Jacobs kallar för ”brand advocates”. Dessa måste hittas systematiskt eller skapas från anställda som har ett djupt engagemang i verksamheten. I denna

konkurrensutsatta miljö som råder idag är det kritiskt att hela organisationen är varumärkesfokuserad, från Vd:n på kontoret till mannen på plattan.

Anställda som verkligen brinner för sina jobb har ofta starka åsikter och kunskaper om varumärket och de kommunicerar dessa till sina kunder. Med tanke på detta påstående har många organisationer idag förstått att det gäller att "motivera" sina anställda ("employee empowerment"). Istället för att förklara vad varumärket betyder, ska man snarare utväxla idéer med de anställda och låta de känna delaktighet i varumärkets utveckling och delaktighet i organisationens vision. Detta scenario skapar en vinn - vinn situation för båda parter!

Utan support från ledning kan man inte lyckas med ovanstående steg. Tydlig support och ledarskap är nyckeln till ett konsistent varumärkesbudskap. Alla i ledningen måste demonstrera vikten av att engagera sig i vad varumärket står för och på vilket sätt man ska bete sig för att det ska råda konsistens med varumärket.

Mellanledningen är nyckeln till att leverera varumärkets budskap. Deras roll är att integrera enheterna och deras verksamhet med ett praktiskt löfte som handlar om att "leva med varumärket". Anställda borde belönas för lojalitet och ansvar gentemot varumärket. På detta sätt förstärker och motiverar man ett positivt varumärkesbeteende.

De anställda ska lära sig vikten av varumärkesprocessens betydelse genom utbildning. Man ska visa att de har en stor roll i denna process. De ska göra detta med samma entusiasm som när de säljer produkter eller tillhandahåller service åt kunderna.

Ett entydigt varumärkesutvärderingsprogram är essentiellt för att bibehålla det interna varumärkesbyggandet. Regelbundna kundutvärderingar är väldigt viktiga för att se hur ledningen översätter strategi till liknande värderingar. De anställda kan också få feedback genom att kunderna uttrycker sin belåtenhet eller tvärtom.

Ett medelmåttigt varumärke blir ett stort varumärke när de anställda lever med varumärkets värderingar. Genom att förena organisationens kultur och verksamhet runt varumärkets värderingar får man liv i löftena kring varumärkets budskap. En organisations korporativa varumärke står lika mycket för relationer som organisationen har med de anställda och relationer som den har med kunderna.

En intern process av att bygga och utveckla ett korporativt varumärke är ingen enkelspårig process. Här krävs en dialog för att få ut det mesta av processen. Trots allt innehar de anställda mycket information om varumärket och hur det uppfattas, de är organisationens hjärta. De anställda måste höra samma meddelanden som marknaden får höra och vara införstådda med dem och samtidigt motiverade att upprätthålla dem.

"...Employees should and can be your most valuable brand champions." (Jacobs, 2003)

5.3 Inds implementeringsstrategi

Enligt Ind finns det välformulerade böcker och broschyrer om organisationens varumärke i många organisationer. För många av dessa organisationer är det dock alltid lättare att säga hur man ska göra istället för att verkligen leva efter det som står och sägs. För detta krävs ett stort engagemang och det gäller inte bara delar av organisationen utan hela organisationen. De

anställda måste känna att det korporativa varumärket står för något som de vill representera och på så sett vara med och utveckla. Om en organisation har en etablerad varumärkes definition och befinner sig i ett läge där man söker metoder för hur man ska få ”liv i det korporativa varumärket” finns det ett par olika mekanismer som man kan använda. Dessa är till för att inleda en process som går ut på att etablera det korporativa varumärket i de anställdas dagliga liv. (Ind, 2001)

5.3.1 Brand books

Enligt Ind är syftet med en ”brand book” att introducera varumärket och varumärkets kontext. På detta sätt kan man stärka varumärkets kärnvärden och även dess förhållande till aktiviteter och strategier som sker inom organisationen. Utseendet och upplägget av denna bok är väldigt viktig eftersom denna bok ofta är den första presentationen av ett varumärke och vad det står för, till de anställda. Bokens koncentration ska ligga i att leverera ett budskap från en anställd till en annan. Boken ska ge belägg för sina idéer och visa kontexten genom att ge exempel. Det finns även ett par saker som man inte ska ha med i en sådan här bok. Det viktigaste att tänka på är att denna bok inte är en regelbok utan snarare en guide för attityder och beteende, därför bör det inte finnas några instruktioner eller dikteringar med i den. Till slut ska boken också gå att uppdatera, det är därför mest effektivt att lägga ut denna bok på organisationens intranät, i fall det finns ett sådant. På så sett kan även diskussions grupper uppstå som gör att anställda från hela organisationen kan debattera om det korporativa varumärket och dess mening. (Ind, 2001)

5.3.2 Brand champions

Att försöka vinna stöd för en varumärkesidé från organisationens kärna eller centrum är nästan en omöjlig uppgift. Många kontor och enheter som ligger långt ifrån organisationens centrum kommer säkerligen att ha svårt att adaptera nya idéer. Det finns också en övergripande känsla över att olika enheter i en organisation har sin egen kultur, som kanske är olik den som huvudkontoret vill implementera i det korporativa varumärket. Det är inte meningen att man ska underminera den lokala kulturen som finns i de olika enheterna utan snarare lägga till en dimension till så att de anställda fortfarande kan känna tillhörighet och samtidigt engagera sig i ett bredare korporativt syfte. Detta kräver människor som är villiga att engagera sig och sprida det korporativa varumärkets budskap i alla organisationens lokala delar. Dessa människor de så kallade ”brand champions” ska ha kollegernas respekt och tro starkt på det korporativa varumärket. Deras uppgifter blir bland annat att kommunicera varumärkesidéerna till kollegerna, uppmuntra engagemang och göra rekommendationer till ledningen. (Ind, 2001)

5.3.3 Brand workshops

För att aktivera och skapa engagemang hos de anställda krävs att organisationen anordnar vad Ind kallar för ”brand workshops”. För att peka på hur pass viktigt det är med konsistens i organisationen bör man i en sådan här workshop be alla anställda skriva var sin mening om vad huvudsyftet med organisationen är. På detta vis kan man se hur stor variation är bland de anställda vad gäller deras införståddhet med till exempel organisationens kärnvärden. När

detta är gjort ska de så kallade "brand champions" klargöra organisationens verkliga syfte vilket i sin tur förhoppningsvis leder till en diskussion om det korporativa varumärket och dess mening, kärnvärden, syfte och så vidare. Workshopen ska givetvis inte endast vara en engångsföreteelse utan den ska vara en av många där syftet är att relatera varumärket till organisationens mål. (Ind, 2001)

5.3.4 Events

Events i sig själva får inte de anställda att engagera sig i det korporativa varumärket utan de kan endast fungera som ett stöd i samband med de andra aktiviteterna. Målet med att ha events är att de kan stärka intresset för det korporativa varumärket. Detta är en tillfällighet för de anställda att "leva med varumärket" på ett aktivt sätt. Om man till exempel har ett kärnvärde som handlar om utmaningar bör man ha events som uppmuntrar de anställda till att anta utmaningar. (Ind, 2001)

6. Företaget Meca



Inledningsvis kommer här en företags- och branschbeskrivning. Därefter redovisar vi resultatet från våra djupintervjuer genom en uppdelning på tre nivåer, ledning, mellanledning och de anställda.

6.1 Företagspresentation

Meca koncernen har på kort tid expanderat och omfattar idag flera olika bolag och affärsområden. Det hela startade i slutet på år 2001 i Malmö då MBD, Malmö Bil Delar, en lokalgrossist av bilreservdelar som funnits på bilreservdelsmarknaden sedan 1967, och Perssons, en tidigare plåtslagare som grundades 1970 gick ihop och bildade MBD/Perssons. Den huvudsakliga verksamheten i dagens läge är import och försäljning av bilreservdelar och biltillbehör, till återförsäljare över hela Skandinavien. Där ingår även en kedja av professionella bilbutiker som bedriver försäljning av bilreservdelar och biltillbehör till verkstäder och bilägare i Norden. I Mecas verksamhet ingår även verkstäder, ett komplett verkstadskoncept under namnet Meca Car Service, innehållande allt från utbildning till testutrustning. Inom koncernen finns också affärsområden som till exempel importerar och distribuerar bland annat kvalitetsverktyg, verkstadsutrustning och mobila lösningar för yrkestrafik. (www.meca.se), (Mekanikern, 2003), (Meca, Koncerpresentation)

Den nya organisationsstrukturen ser ut enligt följande:

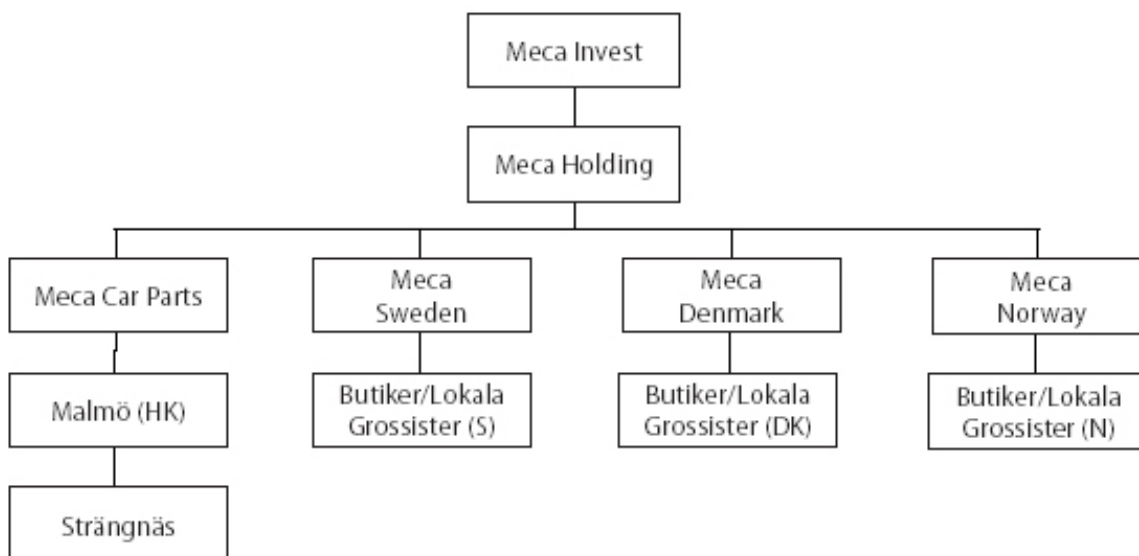


Fig 3 (Lube Belokozovski)

Den nuvarande Vd:n för Meca, Rickard Grann äger cirka 15 procent av företaget. De tidigare ägarna för Perssons, Björn Gärtze äger cirka 4,1 procent och Jan Persson cirka 3,4 procent. Den som äger mest procentandelar av företaget är dock den 6:e Ap Fonden. De är en självständig förvaltare av allmänna svenska pensionsmedel och äger cirka 77,5 % av företaget. Fonden gör några få direktinvesteringar i företag som de tror på. Dessa investeringar ska sedan generera

avkastning på sparares kapital, och investeras därför med omsorg. För Meca innebär det inte enbart att fonden tillför det ägarkapital som behövs utan också den kompetens som krävs för att skapa en långsiktig värdeökning. (Meca, Koncernpresentation)

Mecas **affärsidé** är att förse bil- och fordonsägare med produkter och service, av högsta kvalitet, på ett lönsamt sätt för alla de parter som är inblandande. Detta erbjuds genom marknadens främsta konceptuella och tekniska lösningar av ett utbrett nät av verkstäder och återförsäljare samt övriga samarbetspartners. (www.meca.se)

Deras **vision** är att fordonsägare eller mekaniker, var de än befinner sig i Skandinavien, snabbt och enkelt skall ha tillgång till bildelar och kompetent rådgivning från en Meca-butik eller Meca-verkstad. (www.meca.se)

Meca koncernens huvudkontor ligger i Malmö. Meca har samarbetspartners över hela Norden som marknadsför och distribuerar produkterna, samt ett växande nät av egna butiker och lokala grossister. Hela koncernens tillväxttakt har under de senaste åren legat på över 50% per år. Tillväxten sker till större delen genom förvärv, men även lite organiskt. Under år 2003 räknar företaget med en för koncernen total omsättning på ca 800 miljoner kronor. Marknaden utgörs idag av Norden och delar av Baltikum. (Meca, Koncernpresentation)

I början av 1990 talet började dåvarande MBD sin expansion. 1991 förvärvades den första grossisten i Malmö. I Helsingborg förvärvades 1994 den första butiken och efter det har det gått undan. När MBD sedan bytte ägare år 2000 hade expansionen verkligen tagit fart, Meca skulle bli en stor kedja för bilreservdelar. Fram till nu har det förvärvats butiker som har en omsättning på cirka 900 miljoner svenska kronor. (Meca, Koncernpresentation)

6.1.1 Mecas kärnvärderingar

På grund av åtskilliga nyförvärv av butiker bestämde sig ledningen år 2001 för att skapa ett korporativt varumärke. Ett första steg blev då att komma på ett slagkraftigt namn. Efter många förslag beslutade man sig för namnet Meca. Namnet för det nygamla företaget introducerades år 2002. (Lube Belokozovski)

Nästa steg blev att identifiera och få acceptans för ett antal kärnvärden som skulle kommuniceras internt såväl som externt och återspegla det korporativa varumärket Meca. Genom kärnvärdena ville företaget få ett tydligare och starkare varumärke. Mecas Marknadschef för Skandinavien bestämde sig för att ta 12 nyckelpersoner från tidigare MBD Import till hjälp. Dessa nyckelpersoner fick kryssa i ett formulär med adjektiv, som de tyckte beskrev organisationens verksamhet på bästa sätt. Marknadschefen använde sig också av MBDs befintliga grundplåtar som verkade som riktlinjer för det gamla MBD. Dessa grundplåtar analyserades i syfte att lyfta fram ytterligare värderingar som redan var förankrade i organisationen. Testpersonerna valde ut 10-20 värden som de tyckte passade bäst in för att identifiera organisationen. Dessa sattes under fyra sammanfattande kärnvärden och utgör numera grunden för Mecas verksamhet. Kärnvärdena lyder enligt följande:

- **Engagerad** - Vi är både engagerade och motiverade, tar emot kunder på ett positivt, personligt, trevligt och socialt sätt. Vi är måna om att ge bästa möjliga service åt alla kunder. Vi vårdar våra relationer!

- **Innovativt** - Vi är nytänkande och förutseende, erbjuder unika tekniska lösningar för att effektivisera för våra kunder. Vi är öppna, flexibla och lyssnar till kundens behov. Vi ökar värdet för våra partners!
- **Kompetent** – Vår personal är energisk, kunnig och rutinerad. Vi förstår innebörden av snabb, rätt och komplett service. Vi är medvetna om våra kunders behov och förutsättningar. Vi är heltäckande!
- **Professionell** - Vi är ansvarsfulla och pålitliga i alla relationer. Vi prioriterar ärlighet, tydlighet och trygghet i våra kundrelationer. Vi arbetar både strukturerat och konsekvent. Vi är kvalitetsmedvetna! (Mecas Koncernpresentation)

Målet med att identifiera Mecas kärnvärden är att på lång sikt utveckla ett så kallat corporate concept. Detta skall verka som en helhet och grund för hela företagets verksamhet. Ett starkt corporate concept skall sedan i sin tur leda till ett starkt korporativt varumärke. Tankarna är att kärnvärdena kombineras med ”dagligt innehåll” för att skapa företagets personlighet eller vad vi kallar identitet. Tillsammans med utvecklingen av strategier som är förenliga med företagets vision skall man utveckla ett corporate concept som innefattar sättet man skall kommunicera och erbjuda produkter och lösningar för kunder och konsumenter. (Meca, Koncernpresentation)

Processen är fortfarande bara under ”skisstadie” och än så länge är det långt kvar tills tankarna sätts till själva verket. Man måste fortfarande fundera över hur denna process skall utformas och vilka faktorer som är viktigare än andra. Vad som är viktigt och aktuellt för vår del är personalens inverkan på denna process. Meca talar om ett kreativt koncept som skall vara riktat och kommunicerat åt samma håll. Detta kreativa koncept ser dem som grunden för all sin kommunikation och garanterar att den sker på ett tydligt och konsekvent sätt oavsett marknad och målgrupp. Det slutgiltiga målet är sedan vad de vill kalla en Brand Manual som skall vara en guide för hur de jobbar med sitt korporativa varumärke. Dock är denna bara än så länge en idé som är i sitt inledande utvecklingsstadium. (Meca, Koncernpresentation)

6.2 Branschen

Marknaden för Meca utgörs av bilreservdelar och biltillbehör som säljs dels av märkesoberoende företag, som Meca själv, dels av företag inom märkeshandeln. (Mekanikern, 2003)

Meca är en aktör på den fria eftermarknaden där märkesoberoende företag säljer reservdelar till märkesoberoende bilverkstäder, och till bilägare som reparerar själva. Märkeshandeln säljer reservdelar främst genom sina egna verkstäder och endast i mindre utsträckning till märkesoberoende verkstäder och direkt till bilägare. Biltillbehör säljs av både märkesoberoende företag och märkeshandeln. Således kan marknaden som Meca verkar på delas in i två huvudsegment, märkeshandeln respektive den märkesoberoende handeln.

Vid sidan av bilförsäljning har de flesta märkeshandlare en lokal grossistverksamhet med reservdelar till det egna bilmärket. Delarna säljs i samband med service och reparationer i den egna märkesverkstaden. Prisnivån hos märkeshandeln ligger generellt sett högre än i märkesoberoende bildelsbutiker och verkstäder. Bilhandels marknadsföring av sina reservdelar som originaldelar har tvingat den märkesoberoende handeln att prissätta delar av samma kvalitet, ofta från samma tillverkare, lägre. Märkesverkstaden servar i första hand bilar som omfattas av

nybilsgaranti, det vill säga upp till tre år gamla bilar. När märkesverkstaden reparerar inbytesbilar av andra fabrikat än det egna märket, köper den reservdelar från märkesoberoende företag som exempelvis Meca. Den märkesoberoende handeln består av fackhandeln som säljer biltillbehör till bilägare och verkstäder genom sina bildelsbutiker, samt lågprishandeln som riktar sig direkt till bilägaren och reservdelar utgör endast en mindre andel av butikernas totala försäljning. (Mekanikern, 2003), (www.mekonomen.se), (www.mikro.se)

6.2.1 Gruppundantaget

En stor anledning till varför Meca har kunnat påbörja en sådan explosiv tillväxt är det nya EU-lagar som tillträtt därför kommer vi här att kort redovisa vad den inneburit.

Branschen för bilreservdelar befinner sig i en expansiv fas då förändringar inom gruppundantaget trätt i kraft. Bilindustrin har tidigare haft möjlighet att genom ett så kallat gruppundantag skydda sina försäljningskanaler, den så kallade märkeshandeln från konkurrens. De har exempelvis kunnat hävda att endast originaldelar från biltillverkarnas egna kanaler får användas för att garantin ska gälla. Vidare har man gett sina återförsäljare ensamrätt inom sina områden samtidigt som återförsäljaren inte haft möjlighet att sälja andra bilmärken. (www.europa.eu.int), (www.mbr.org.se), (www.mekonomen.se)

Det nya gruppundantaget som gäller från och med första oktober 2003, ger både bilköpare och bilägare större valfrihet och lägre priser tack vare den ökade konkurrensen. Alla avtal mellan generalagent och märkeshandlare är uppsagda per den 30 september år 2003 och ersätts från och med oktober år 2003 med nya avtal för vardera bilförsäljningen, service och reservdelar. Monopolet som gynnat märkeshandeln är därmed borta, och en friare konkurrens ges möjlighet. (www.europa.eu.int), (www.mbr.org.se), (www.mekonomen.se)

EU-kommissionen vill med de nya reglerna åstadkomma att nybilförsäljningen konkurrensutsätts och att fler aktörer kan sälja nya bilar. Återförsäljare ska inte heller begränsas till att sälja endast ett märke eller att bara sälja inom ett visst geografiskt område. Kravet på bilåterförsäljare att driva egen verkstad upphör också. Service och garantireparationer kan nu läggas ut på märkesoberoende verkstäder som blir auktoriserade, förutsatt att de uppfyller biltillverkarens kvalitetskrav. Märkesverkstäder får nu också reparera fler bilmärken. Reparatörernas tillgång till reservdelar underlättas också genom att oberoende verkstäder ska få tillgång till originalreservdelar från auktoriserade verkstäder. Originaldelar är ett begrepp som tidigare använts av märkeshandeln för det egna märkets bildelar, sålda genom det egna distributionssystemet. EU-kommissionen har konstaterat att identiska delar förpackade under biltillverkarens varumärke också säljs under bildelstillverkarens varumärke. Därför föreskrivs i de nya EU-reglerna att reservdelskvalitet inte får definieras utifrån distributionssätt vilket varit fallet med originaldelar. Biltillverkarna har således inte längre monopol på begreppet originaldel. Företag som Meca kan i fortsättningen kalla sina motsvarande reservdelar för originaldel. De nya förutsättningarna kommer att gynna företag som ligger långt framme, har nya system och lätt att anpassa sig. Ett flexibelt företag som Meca kommer att kunna dra nytta av dessa nya möjligheter. (www.europa.eu.int), (www.mbr.org.se), (Mekanikern, 2003), (www.mekonomen.se)

6.3 Ledningen

6.3.1. Ledningen om Meca

I vår inledande kontakt med ledningen bad vi dem ge sin personliga syn på vad Meca står för. Vid första anblicken var denna fråga inte så lätt att svara på, men efter en viss betänketid visade sig att ledningens syn på företaget i grunden var rätt snarlik.

”...Jag tycker att Meca står för en kvalitet och trygghet som gäller både för våra konsumenter och våra professionella kunder, men även våra anställda.”

”...Vårt mål är att vara konceptutvecklande, ledande på marknaden och alltid göra det med kvalitet”.

För ett och ett halvt år sedan höll företaget en så kallad kick-off. Denna sågs som ett embryo till det som företaget hade utvecklats till idag. Man talade om vilka visioner man hade med företaget och presenterade personalen för olika koncept och produktsortiment som skulle ingå i det nya Meca. Målet var att ge en första introduktion till vad som komma skulle. Mycket av den profil som Meca hade, växte fram efter denna kick-off och företagets omsättning ökade kraftigt.

Företaget befinner sig just nu i en enorm tillväxt. Ledningen tillsammans med de anställda på huvudkontoret i Malmö var de som bäst kände till vilken omfattning och tillväxttakt företaget hade. Ledningen talade om en nybyggaranda på huvudkontoret som nästan gick att skära i.

”...det är nästan så man vill göra hi-five när man går förbi varandra i korridoren”.

Problemet som de ansåg var bara att få alla anställda att känna denna anda så att man fick bort skillnaden mellan hur ledningen upplevde situationen de befann sig i och hur de anställda upplevde den. Än så länge hade det dock känts positivt från ledningens sida.

6.3.2 Ledningen om varumärket

Enligt Grann var den stora anledningen för det nya korporativa varumärket Meca, den kraftiga expanderings som pågick inom Skandinavien. Det tidigare namnet MBD/Perssons, som hade sitt ursprung i det Malmö etablerade företaget Malmö Bildelar, var till synes inte lämpligt för denna uppgift,

”...namnet är i synnerhet inte hållbart om man som vi vill bygga upp ett butiksnät.”

Med detta menades att man inte bara ville ha ett nationellt utan även ett internationellt namn som inte var kopplat till Malmö som stad.

I sökandet efter ett nytt namn utlystes en interntävling där de anställda fick komma med förslag på namn som kunde vara passande. Efter lågt intresse för denna tävling kom valet av namn från en reklambyrå som samarbetade med företaget. Valet blev Meca och under detta skulle det ofta stå bildelar som ett förtydligande. Betoningen kom dock till att läggas på det kortare namnet Meca.

I regel tyckte ledningen att Meca var ett bra namn för deras företag, klart mycket bättre än det föregående MBD/Perssons, som hade problemet att många inte kunde hålla koll på vilken ordning MBD bokstäverna skulle komma i. Även associationer till något så konstigt och långt ifrån bilreservdelsbranschen som man kan komma som hjärnsjukdomar, var något som man ville få bort genom det nya namnet. I övrigt tyckte de att namnet var lätt att associera med branschen, det var relativt lätt att göra en logotyp, och kanske viktigast av allt, det fungerade i hela Skandinavien. I vissa avseende fick det korporativa varumärket till och med en religiös stämpel;

”.....det finns ju de som associerar vårt varumärke med Mecka, och det kan ju vara lite kul”

Det långsiktiga målet var att skapa en känsla av gemenskap genom ett varumärke som skulle vara begripligt för alla dess intressenter.

Varumärket testades även hos vissa målgrupper som leverantörer, konsumenter och anställda och resultatet var gott, varav man fick större tillit för det.

6.3.3 Ledningen om kommunikationen i företaget

”...Man kan aldrig ge nog med information. Det spelar ingen roll hur mycket information man ger, det finns alltid någon som tycker att de har fått för lite.”

Citatet som är taget från självaste VD: n talar mycket om de mål som Mecas ledning har när det gäller att sprida information till sina anställda. Frågan är om det verkligen var så att de levde efter detta. Vad som är viktigt att poängtera är att vi inte menade information som har med produktutbud, orderblanketter, kampanjer, kund- och leverantörsinformation och andra praktiska saker att göra utan snarare saker som är relaterade till vår frågeställning. Till exempel hur de anställda skulle möta kunden och gjorde företaget unikt och därmed indirekt, genom sina anställda, ge långsiktiga implikationer för hur det korporativa varumärket skulle ta form.

Ledningen var inte sena med att erkänna att det fanns brister i informationen till deras anställda och talade om ett informationsgap mellan ledningen och de anställda. De som skulle fylla detta gap var regioncheferna och platscheferna men hur detta skulle ske effektivt och tillräckligt var en svårare fråga, mest på grund av den enorma tillväxttakt företaget höll. Det fanns inga direkta kommunikationstrategier uppsatta och allt eftersom företaget blev större, växte även behovet för att identifiera effektiva kommunikationskanaler för att sprida mycket information så snabbt som möjligt.

Det nuvarande läget såg ut som så att regioncheferna och platscheferna sågs som mellanhänder för att sprida information nedåt i ansvarskedjan. Regioncheferna träffade ledningen en gång varje månad där man mestadels diskuterade praktiska detaljer och inte saker som det korporativa varumärket och de anställdas roll. Vidare ansvarade varje regionchef för 12-13 butiker och bestämde själv frekvensen på deras möte. Direkt kontakt mellan ledningen och de anställda var mycket sällsynt men möjlighet fanns genom en mailbox. Detta var i princip en kommunikationskanal riktat åt ett håll och inga dialoger hölls. Det fanns även ett intranät som av vissa användes ibland men av andra inte alls. Anledningen var att informationen var väldigt gammal och man var i behov av en person som skulle sköta

uppdateringen. Intranätet var rent ut sagt dåligt enligt ledningen men man såg möjligheterna med intranät som en kommunikationskanal.

”...intranätet kan bli bra, nej det skall bli bra.”

Även om respondenterna inte kunde rabbla de kärnvärden som de satt upp utantill, (engagemang, kompetent, innovativt och professionellt) kom de ändå upp på ett eller annat sätt i vår diskussion och låg som en grund för de tankar ledningen hade om företaget. Kärnvärdena speglade den vision som ledningen hade över hur företaget skulle driva verksamheten och deras anställda bete sig, men även hur de ville att deras anställda och kunder skulle se på företaget. Man poängterade att man skulle lägga mycket fokus på att även ta ner denna vision långt ner i företagets ansvarskedja.

För att säkerställa att personalen jobbade på det sätt som var förenligt med den kultur som växt fram och deras sätt att möta kund och konsument grundades på kärnvärdena ville ledningen ha kontinuerlig utbildning. Att Meca hade vidtagit åtgärder för att införliva dessa tankar var en helt annan sak. Vidare ville man vid rekryteringsprocessen befordra internt så ofta som möjligt så att personen som anställdes redan var lite införstådd i vad Mecas kultur och värderingar innebar. Man försökte även hålla de butiksanställda vid en ung och kreativ ålder, då man tyckte deras personlighet bäst passade Mecas profil. Vid uppköp av ny butik ville man helst att även den gamla ägaren skulle bryta helt då han som Pehr Oscarsson uttryckte sig

”...ofta står för gamla värderingar och tänker inte på vårt sätt.”

Ledningen ansåg att de anställda hade en enormt viktig roll i utvecklingen av det korporativa varumärket.

”.....vår personal är vårt varumärkes mesta ambassadörer”

Ledningen skulle föregå med gott exempel på det sättet att de levde som de lärde, vilket gällde alla avseende, vare sig det var affärer eller privat. Även den minsta symbolhandling som man kanske i all hast inte tänker på men egentligen är av stor betydelse.

”...det säger sig själv att jag alltid går till Meca service när det är fel på min bil och inte Mercedes.”

Det var sedan ledningens ansvar att kommunicera ut till de anställda och få dem med på banan och ge dem en tillhörighet med företaget. Som VD:n beskrev det,

”...eftersom många av visionerna är mina och knutna till mig som person, är det viktigt att informera och få alla att känna sig delaktiga i utvecklingen.”

På så sätt ville man undvika att det blev en så kallad one-man-show och även få personalen att förstå vilken betydelse de hade som ambassadörer.

Vid övertagandet av nya butiker identifierade ledningen olika orter snarare än butiker som man ville vara verksam i. Kriterier för att ta över butiken var att de skulle ha en omsättning på 10 miljoner eller att de skulle kunna nå dit inom två år. Innan öppningsdagen var det viktigt att butiken var fullt ut ”Mecaniserad”, det vill säga stämma in med företagets koncept. För det

praktiska i butiken, att få själva inredningen och sortiment att stämma överens med övriga Meca-butiker, hade man ett ombyggnadsteam. Målet var att man skulle ge butikerna bilden av att de verkligen var nyskapande och professionella. När det gällde att informera de anställda om det nya företaget och allt vad det innebar, hade man personalmöten där man talade om olika mål som Meca hade. Men någon direkt diskussion om hur de anställda skulle integreras med Mecas koncept så de kunde påverka det korporativa varumärket hade man inte.

”...vi kommunicerar inte saker som till exempel våra kärnvärden med direkt med de anställda, det kan ju bli lite för mycket teori, det skall istället komma fram naturligt.”

Anledningen för detta var att ledningen tyckte att man skulle betänka nivån på mottagarna av informationen eftersom de i princip alltid var praktiskt och inte teoretiskt lagda.

6.4 Mellanledningen

6.4.1 Mellanledning om Meca

Expansivt, kompetent, flexibelt, koncept, kvalitet, service, snabbhet, var ord som var återkommande när vi bad respondenterna beskriva Meca. Vad man kan säga om respondenterna är att de alla trivdes med sina jobb på Meca. Personerna hade liknande bakgrund med lång erfarenhet inom bilreservdelsbranschen och hade klättrat uppåt i hierarkin till den position de hade idag. Just kompetensen inom branschen var väldigt viktigt för Meca, vilket innebar att stor del av rekryteringen av personal skedde internt. Rekrytering brukade även göras ifrån konkurrenter inom samma bransch med noggranna kontroller på personerna som rekryterades.

Bytet från MBD/Perssons till Meca uppfattade alla respondenter som mycket positiv på många sätt och vis. Sortimentet blev bredare, kravet på kvalitet ökade, försäljningen hade det senaste året stigit kraftigt och man omsatte vid tidpunkten för intervjuerna cirka 800 miljoner kronor. Det gick helt enkelt väldigt bra för Meca. Man kunde förstå varför folk på huvudkontoret kände av en stark positiv anda. Vår fråga till respondenterna i mellanledningen var då om de kände av samma anda, om de kände sig delaktiga i Mecas framgångar? Det här var två svar vi fick:

”... Alla drar sitt strå till stacken” ”...Det blir tyvärr gärna lite de och vi”

Citaten ovan var en aning motstridiga. Det fanns butiker inom Meca koncernen som länge hade tillhört Meca, eller MBD som det hetat under en lång tid, medan det fanns butiker som blivit uppköpta nyligen. När vi ringde för att boka tid för en intervju med en respondent svarade personen på andra sidan telefonen med ett annat namn. Vi som då inte var insatta i situationen blev en aning förundrade om vi kommit rätt? När vi väl var på plats frågade vi varför respondenten svarade som han gjorde. Respondenten sa att det var en inarbetad vana, har man svarat så under en lång tid kan det vara lite svårt att ändra på det. Han var dock väldigt tydlig med att påpeka att målet var Meca och inget annat, det är bara det att de flesta som handlat under många år i butiken inte kände till den som Meca. Det kunde förvåna folk som ringde om de fick höra att de kommit till Meca, ungefär på samma sätt som vi blev när respondenten svarade med ett annat namn.

Något som var väldigt viktigt för alla respondenter var att butikerna skulle hålla en hög servicekvalitet. När kunden klev in i butiken skulle den få ett proffsigt bemötande, kunderna skulle servas så att de blev nöjda till max. Patrik Forsberg tyckte att det var väldigt viktigt med flexibel butikspersonal så att kunderna även kunde få hjälp med produkter som kanske inte ingick i Mecas sortiment. För att se till att butikerna höll en hög servicekvalitet gjorde Per Forsberg kvalitetskontroller på butikerna i sin region. Denna kontroll gick ut på att man tittade efter samstämmighet mellan uttalad profil och butik.

6.4.2 Mellanledningen om varumärket

För Patrik Forsberg hade förankring av varumärket hittills betytt annonser och reklam av Meca i lokaltidningar. För många människor var varumärket Meca fortfarande väldigt okänt. Meningen var att man i framtiden skulle få namnet att synas och Patrik Forsberg trodde att den kommande rikstäckande reklamen på TV och i arenor runt om i landet var den ultimata lösningen att få människor att känna igen Meca. Dock tyckte han att inte mycket aktivt arbete hade vidtagits för att förankra det korporativa varumärket hos de anställda. När vi frågade mellanledningen om de tyckte att de anställda spelade någon roll för att förmedla varumärket utåt fick vi inte direkt några ingående svar utan bara att de var viktiga.

Regionchefen Per Forsberg var lite mer införstådd med personalens betydelse för varumärket. Varumärket är det som allt kommer att handla om, det är en ”...springande punkt” som han uttryckte det. Han tyckte att de anställda hade ett ansvar i att förmedla varumärket utåt till kunden genom ett proffsigt bemötande. Kenneth Leveau sa att man pratade mycket om varumärket med regionchefen men inte i termer av vad de anställda betyder för det, eftersom man förutsatte att butikerna visste innebörden av exempelvis ordet service gentemot kunden.

Alla respondenter tyckte att Mecas logotyp var tilltalande. Man hade fått med MBD:s gamla färger och layouten var fin. Något som kunde vara förvirrande var bokstaven E som av många uppfattades som ett I. Namnet Meca tyckte även de flesta var ”catchigt” och slagkraftigt, det handlade bara om att få ut det till allmänheten. En respondent däremot gillade inte namnet, han tyckte inte att det associerades tillräckligt mycket till bilreservdelsbranschen uppåt i landet.

6.4.3 Mellanledningen om kommunikationen i företaget

Regioncheferna hade väldigt stort ansvar vad gäller kommunikationen i företaget.

”...Det är vi som ska spegla problemen åt båda håll” sa Per Forsberg vid vår intervju med honom.

Per Forsberg var väldigt mycket ute på vägarna i sin region i norr och han hade en väldigt intensiv frekvens på möten i Malmö då han var nere i princip var tredje vecka. Mycket av kommunikation skedde också via mail på grund av avståndet. Per Forsberg hade ständig telefon- och mailkontakt med sina platschefer och han utförde även cirka 6 personliga besök per år i varje butik. I de personliga mötena talade man om allt från produkter och priser till vilka nyförvärv som låg i framtiden. Mycket prat om varumärken, kärnvärderingar och så vidare hade det inte blivit men Per Forsberg kände att det fanns behov av att börja göra det så snart som möjligt till all personal i butikerna.

”...Det är guld värt att delegera sådan information även längst ner i pyramiden så att säga”.

Per Forsberg tyckte att platscheferna hade en väldigt viktig roll i att föra informationsflödet vidare ner i ”pyramiden”. Alla tre platschefer vi intervjuade uppfattade kontakten med sin regionchef som mycket god, vilket var en väldigt viktig förutsättning för att informationsflödet skulle flyta på.

Intressant var att se hur pass införstådd varje respondent var med företagets kärnvärderingar. Vi ville för det första se om de kunde kärnvärderingarna utantill och för det andra veta vad mer specifikt de betydde i det dagliga arbetet. Ingen i mellanledningen kunde räkna upp de nya kärnvärderingarna utantill och det var enbart två stycken som kunde räkna upp ungefär hälften av de gamla grundplåtarna. Det som dock visade sig vara intressant var att alla respondenter mer eller mindre indirekt prickade rätt på kärnvärderingarna när vi frågade dem på vilket sätt de jobbar gentemot kunden.

Vid övergången till Meca anordnade företaget som sagt en stor ”kick off” för all Meca personal i Perssons gamla plåtlager i Malmö. Det var så att säga en introduktion till det nya konceptet. Man gav ut information om produkter, leverantörer med mera. Det fanns ungefär tio stycken olika stationer där man demonstrerade det nya konceptet på ett eller annat sätt. Utöver ”kick offen” hade butikernas kontakt med huvudkontoret varit relativt låg. Alla platschefer hade som sagt mest kontakt med sin regionchef och lite kontakt med huvudkontoret och ledningen. Kenneth Leveau brukade åka in till Malmö på möten tre till fyra gånger om året med regionchefen och även deras regionchef åkte ut och besökte butiken. Patrik Forsberg hade daglig telefonkontakt med sin regionchef. Butiken i Eslöv som var relativt ny hade utöver ”kick offen” enligt Sven Eriksson inte haft någon vidare kontakt med huvudkontoret förutom genom regionchefen.

”...Har man skött sig själv i 27 år kan detta vara lite svårt att alltid lyfta luren för att be om hjälp, vi brukar klara oss själva.”

Användandet utav intranätet som en kommunikationskanal var väldigt olika hos respondenterna. Vissa använde det mycket för till exempel produktinformation, statistik, kampanjer, telefonlistor och personaltidningar medan andra inte använde det alls i samma utsträckning. Användning gällde i alla fall uteslutet praktisk information och inte om Meca och dess koncept och hur man skulle arbeta i olika situationer. Detta hade ju som vi tidigare nämnt sina anledningar.

6.5 De anställda

6.5.1 De anställda om Meca

De tre anställda som vi intervjuade var inte riktigt insatta i vad det innebar att tillhöra Meca. Skiftet hade inte inneburit en större förändring i de dagliga rutinerna. Tillhörigheten i Meca koncernen kändes dock smickrande. Anledningen var att de visste att det enbart var noggrant utvalda butiker som fick förfrågan om de vill gå med i den expansiva koncernen. De anställda uppfattade Meca som ett professionellt, engagerat och intressant företag, men själva kärnverksamheten var densamma som innan man blev Meca, att sälja reservdelar till

privatkunder och verkstäder. Många av de anställda i de nyförvärvade butikerna hade gjort detta åtskilliga år för den gamla arbetsgivaren också.

De anställda som jobbade var samtliga kompetenta och kunniga inom bilreservdelsbranschen och ansåg sig veta hur de skulle bemöta sina kunder på ett bra sätt. De hade många års erfarenhet och trodde inte de skulle behöva förändra sitt beteende nämnvärt.

Vad gällde nyförvärven tyckte de anställda att Mecas expansion höll en hög hastighet och uppfattade beslutsprocessen som väldigt smidig och effektiv. Impulsiviteten i expansionen kändes rolig och positiv men kunde samtidigt vara jobbig eftersom det gick så fort. De många uppköpen uppfattades som ett tecken på att det går bra för Mecakoncernen, vilket skapade en tillfredsställelse bland de anställda.

En av respondenterna beskrev Meca som

”...ett företag som ska sälja så mycket som möjligt till så många som möjligt.”

Självklart är detta ett kriterium som alla företag vill leva efter men för ett företag som skulle profilera sig som något unikt kunde det finnas problem i detta breda tänkande. Även de resterande två respondenternas beskrivning av företaget var inriktad på hur mycket man skulle sälja och inte hur man skulle göra det. Målet med detta var att ledningen skulle vara belåten med butiken, men det visade vilken annorlunda syn de anställda hade än ledningen och mellanledning, som hade en mycket precisare syn på hur de beskrev Meca som företag.

Känslan vi fick av de anställda var att de trodde att det var en lång väg kvar innan de anställda i butiken och andra butiker med tidigare stark förankrad kundkrets, fick en riktig Meca känsla, ungefär den som vi beskrev upplevdes på huvudkontoret. Man kände fortfarande att man jobbade lite som enskilda enheter, speciellt ju kortare tid man hade tillhört koncernen. Detta härstammade ifrån att butikerna till stor del var självstyrda trots att de jobbade under Mecas direktiv.

”...det känns lite som om vi är familjen i butiken, huvudkontoret är släkten”

”...vi styr vårt här ner, medan de sköter sitt där uppe.”

6.5.2 De anställda om varumärket

Namnet Meca hade varit vida omdiskuterat och åsikterna om det var passande för företaget var länge spridda. I början tyckte vissa att det var konstigt och taget lite från tomma intet, men efterhand så växte det och numera tyckte de anställda att det var riktigt slagkraftigt. Med lite fantasi tyckte de inte heller det var särskilt svårt att koppla det till branschen de var verksamma i. Utöver detta tyckte de att ett korporativt varumärke var ytterst nödvändigt och det man valde, var passande för den tillväxt som företaget hade framför sig

Någon direkt implementering av kärnvärdena hos de anställda var nästan obefintlig. Ingen kunde erinra sig om att de tagit del av någon muntlig eller skriftlig information som talade om den nya visionen och de nya kärnvärdena som det korporativa varumärket stod för. Den ända utav samtliga respondenter som ändå kunde de flesta av kärnvärdena som det korporativa varumärket skulle stå för var Dennis Andersson från Helsingborgbutiken. Han gissade rätt på

tre kärnvärden, nämligen professionell, engagerad och kompetent fast problemet var ju som vi sa, han gissade sig till dem.

Vad som dock var anmärkningsvärt var att när de anställda fick beskriva hur de arbetade, så ville faktiskt alla framstå som just professionella, engagerade och kompetenta, på det sättet så levde ändå tankarna bakom kärnvärdena i sättet som de anställda ville jobba. Men detta var inte speciellt utmärkande för enbart Meca, det var ju inte så att de anställda förnekade att de ville jobba efter så starka kärnvärden, speciellt inte efter att vi berättade vilka de var. Ingen av de vi intervjuade och säkerligen ingen annan av de anställda ville ju till exempel framstå som oengagerad eller inkompetent.

Vad gällde att sprida och kommunicera varumärket utåt mot kunden var de anställda relativt medvetna om vilken viktig roll de spelade. Så här sa en av respondenterna:

”...vi är Mecas ambassadörer, deras ansikte utåt och måste därför framstå med gott exempel.”

Men när det gällde det som vi ville titta på, att först och främst förmedla varumärket till de anställda innan de förmedlar vidare det var de anställda inte alls lika införstådda. Information om hur deras arbetssätt påverkade synen på det korporativa varumärket saknades och efterfrågades, vad man var överens om var i alla fall att en hög servicekvalitet skulle leda till en bra profil. Man kan säga att de anställda visste att det var viktigt med ett starkt varumärke, men inte innebörden av vad som var viktigt och hur de kunde påverka det långsiktigt.

6.5.3 De anställda om kommunikationen i företaget

”...Alla får dra sitt strå till stacken.”

Detta var en återkommande kommentar, och pekade på att det fanns ett engagemang bland all personal att jobba i samma riktning vilket innebar att relationen och kommunikationen mellan butikerna och huvudkontoret behövde förbättras.

Informationen om vad övergången till Meca betydde rent konkret var enligt de anställda som vi var i kontakt med knapp. Våra intervjupersoner tyckte inte att det var tillräckligt med att presentera Meca bara genom en kick off, utan de ville ha mer konkret information om vad det skulle innebära för framtiden. De positiva förändringarna som var märkbara med övergången var ett bredare sortiment och att butikerna kunde handla varor sinsemellan om det skulle vara brist på något. Dock tyckte de anställda att informationen i flera avseenden inte var tillräcklig.

Kommunikationen i de olika butikerna vi besökt skedde på liknande sätt. Om de anställda hade några frågor skulle de först och främst vända sig till sin platschef. Vidare tog platschefen kontakt med regionchefen som borde ha svar på de flesta frågor. Naturen på frågorna var dock oftast praktiska till exempel om produktsortiment och priser och inte frågor om arbetssätt och Mecas koncept och allt vad det innebar. En annan informationskälla var interntidningen Mekanikern, som gavs ut ungefär fyra gånger per år. Här fanns nyheter som kunde vara bra att ta del av. Problemet var dock att som Dennis Andersson och Tomas Nilsson sa att de inte var flitiga läsare av Mecas interntidning. De visste att den existerade, men det kände konstigt nog inte behovet av att ta del av dess innehåll.

Även de anställda efterlyste effektivare kommunikationskanaler då de kände att det efter övergången till Meca tog lite längre tid än det hade gjort för att man skulle få svar på eventuella frågor. Detta upplevdes ibland av de anställda som en försummelse från ledningens sida och man tyckte det var lite lättare innan när man inte alltid behövde vända sig till platschefen för beslut av större betydelse.

Användandet av intranätet som en informationskälla var även här mycket sparsamt, dels på grund av att många inte hade vana att jobba med datorer men även för att intranätet var dåligt och i princip bara var brukligt för kundregistrering och produktlistor. Vissa hade försökt hitta annan information både på intranätet men även på hemsidan, men tyckte det var en mindre bra informationskälla.

7. Analys

Följande kapitel är en analys på vår fallstudie. Denna analys baseras på de teorier som tagits upp och diskuterats i våra tidigare teorikapitel. Först diskuterar vi Meca som ett korporativt varumärke. Därefter kommer en analys av begreppen kopplade till Meca, vi diskuterar även hur subkulturer påverkar Mecas utveckling av det korporativa varumärket. På slutet kommer en uppsummering av analysen där vi knyter samman processen och allra sist ger vi förslag på hur en "Mecanisering" kan ske.

7.1 Meca som ett korporativt varumärke

Den ökande konkurrensen som skapats inom bilreservdelbranschen genom bland annat gruppundantaget ställer högre krav på företagen som verkar på marknaden, detta gäller givetvis också Meca. Gruppundantaget ska ses som en extern utmaning som Meca måste handskas med. Vi har sagt att vi inte ska titta på externa faktorer, utan vi använder gruppundantaget endast för att belysa vikten av det korporativa varumärkets betydelse för att på sikt överleva på den konkurrerande marknaden. För att vara konkurrenskraftiga utåt på marknaden måste man rimligtvis vara starka inne i organisationen också. Ett korporativt varumärke förutsätter en konsistens som måste uppnås i organisationen, denna konsistens ska genom det korporativa varumärket signaleras till företagets olika intressenter (Einwiller, Will, 2002).

Olika intressenter idag baserar inte sina bedömningar genom att enbart utvärdera enstaka produkter, det är snarare beteendet hos den som står för produkten som intressentens bedömning och intryck baseras på (Aaker, 1996). Meca har idag många intressenter som måste beaktas. En och samma person inom Meca kan ha kontakt med flera intressenter. Anställda i Mecabutiker kan till exempel ha kontakt med både konsumenter och återförsäljare. Här är två intressenter som har olika behov att mätta genom kontakten med företaget, men som samtidigt måste få samma budskap så att det inte uppstår otydliga signaler. Meca har även väldigt många partners och leverantörer som de samarbetar med och givetvis ska man inte glömma Mecas anställda. Företaget befinner sig därmed i ett läge där det blir större och större och där kravet för att uppnå konsistens i kommunikationen till alla dessa intressenter ökar. Att ena Mecas koncept och budskap under ett korporativt varumärke måste således bli en första prioritering. Företaget har både förutsättningarna och resurserna för att genomföra detta. De anställda är företagets främsta resurs och de har företaget redan. Vad som krävs för Meca är att involvera dem i processen av att utveckla det korporativa varumärket och göra dem till ambassadörer av varumärket. Meca har även goda förutsättningar eftersom de befinner sig i ett stabilt ekonomiskt läge, de växer till största delen genom nyförvärv och måste försöka på ett tidigt stadium att integrera dessa nya enheter med övriga organisationen.

Den planerade satsningen på profileringen av Mecas varumärke genom typ arenareklam och annonsering i diverse tidningar är ännu en orsak till varför ett korporativt varumärke är nödvändigt. Om de olika intressenterna bestämmer sig för att ta kontakt med Meca gäller det att ge ett intryck som motsvarar intressenternas förväntningar. Den bilden man målar upp av företaget i till exempel reklamen, måste också motsvaras i bemötandet. Mecaledningen är optimistiska vad gäller uppbyggnaden av det korporativa varumärket vilket är en väldigt viktig förutsättning för att det här ska fungera. Än så länge finns det dock inte någon klar strategi för hur de ska gå tillväga för att nå ut till de anställda, vi har bland annat sett att

informationsspridningen i företaget är ett problem. Detta problem måste lösas eftersom effektiva kanaler för kommunikation är väldigt viktiga bland annat för att sprida kärnvärderingarna. I slutet på analysen kommer vi att visa specifikt hur Meca kan gå till väga för att implementera varumärket hos de anställda. Innan det ska vi diskutera de olika begreppen i samband med Meca och vad det har för betydelse.

7.2 Mecas tre nivåer på kultur

Det är i organisationskulturens kontext som Meca måste inleda processen. Enligt Schein finns det som sagt tre nivåer på kultur. Vi inleder med att analysera Mecas organisationskultur utifrån Scheins tre nivåer.

7.2.1 Artifaktorn

Mecas vision är att hela organisationen ska utstråla samma engagemang, självkänsla och kompetens vare sig man jobbar som mekaniker i någon av Mecas alla verkstäder, eller som VD på huvudkontoret. På huvudkontoret märker man tydligt att företaget vill visa att de bedriver en starkt decentraliserad verksamhet, där alla anställdas åsikter räknas. VD: n och marknadsdirektören får förslag från alla håll och kanter. Om förslagen inte går att genomföra av någon anledning så diskuteras det varför. Diskussionen är nyckeln till bra stämning på arbetsplatsen anser Pehr Oscarsson, en stämning som är mycket positiv för tillfället där alla känner sig delaktiga i Mecas framgångar. Sådan generell vi-känsla får man också ute i butikerna som vi besökt. Skillnaden här är att sammanhållningen mestadels är begränsad till butiken och inte till hela koncernen. Det är som att butikerna drar sitt strå till stacken, som vi har hört ett antal gånger. Samhörighet till huvudkontoret är mer påtaglig bland personalen med högre befattning i butiken exempelvis platschefen eftersom det är de som har mest kontakt med huvudkontoret.

Respondenterna från Helsingborgsbutiken utstrålade den energi som man lättast kunde relatera till den på huvudkontoret. Eftersom Helsingborgsbutiken är den allra första i kedjan kan vi förstå denna entusiasm. Från våra observationer och intervjuer kan vi generellt säga att denna entusiasm relaterar vi till tidpunkten då butikerna blev en del av kedjan. Alltså anser vi att Helsingborgsbutiken, den första butiken i kedjan, 1994, har mest samhörighet med huvudkontoret, därefter Malmö, 1998, och sist Eslöv, 2002. I och med det antagandet kan vi påstå att ju längre man tillhört MBD/Meca desto mer har ledningens anda hunnit implementera sig i butikerna. Detta tyder på att det till stor del råder en allmän acceptans utav företagets övergripande kultur.

Bland det första Meca gör när de övertar en butik är att skylta om affären, den måste vara enhetlig med Mecas koncept. Den stora skylten med namnet MBD utanför huvudkontoret är dock fortfarande kvar. Det visuella intrycket ger i detta fall sken om att huvudkontoret inte helt och hållet hunnit anamma det nya Meca konceptet. Huvudkontoret finns i en enplansbyggnad där det är relativt lågt i tak. Hela lokalen är väl upplyst, och har många krukväxter som ger en känsla av hemtrevnad, nybygggaranda och fräschhet. Samtliga anställdas kontor inklusive de med högre titlar är ganska små men fullt funktionsdugliga. De flesta rummen är försedda med glasväggar så att man har uppsikt över sina kolleger. De anställdas teknologiska output kan speglas i form av datorer uppkopplade till intranätet som

finns i samtligas rum på huvudkontoret. De personer vi pratat med medger att det är svårt att leta information på intranätet men det är bra när man läser mail. Intranätet uppdateras inte speciellt ofta och nyheter om organisationen kan publiceras antingen på Mecas hemsida eller på intranätet. Att företaget inte är konsekvent med informationsspridandet i detta skede kan innebära att informationen går förlorad. Utnyttjandet av intranätet sker i viss mån på huvudkontoret. Vd Rickard Grann säger att det måste bli mycket bättre. Butikernas anställda är inte heller helt insatta i denna kommunikationskanal. De vet att det finns aktuell information som de kan ta del av på nätet, men de föredrar att fråga de överordnade som finns på plats. En anledning till detta är att det råder luckor i datakunskaperna samt att de anställda vet att de kan få informationen av andra anställda som tagit del av den. (Kenneth Leveau) Intranätet är därmed ett av problemen vad gäller informationsspridningen i företaget.

Om vi tittar på butikerna ser vi att samtliga som vi besökt har en likvärdig utsmyckning. Mecas logotyp syns klart och tydligt på stora plakater, utvändigt samt invändigt i butikerna. Sortimentet är ganska likt, bredden och djupet av produkter kan skilja sig lite, saknas något så går det att få fram med ett telefonsamtal till närmaste butik eller genom en beställning över intranätet (Sven Eriksson). Man får ett städat intryck av butikerna när man stiger in i dem. Merparten av personalen har på sig kläder med en klart synlig Meca logotyp.

7.2.2 Värderingar

Lube Belokozovski på huvudkontoret har arbetat fram vissa kärnvärderingar. Målet med dessa är att de så småningom ska implementeras i hela organisationen. Värderingar ska få samtlig personal att utstråla samma Meca-anda oavsett vilken butik i Norden kunden besöker. Kärnvärderingarna är ett resultat av hur ledningen uppfattar Meca, det vill säga de är baserade på deras tro och principer. För att dessa värderingar ska delas av de anställda måste de ha samma tro eller principer som ledningen. Själva kärnvärderingen som ett ord är inte svår att acceptera. Alla inom bilreservdelsbranschen vill säkerligen framstå som exempelvis kompetenta inom det dem gör. Så är det egentligen med alla kärnvärderingar oavsett vilka de är och varifrån de kommer. Det som är viktigt att förstå är själva värderingarnas innebörd och hur man rent konkret kan leva efter dem för att eventuellt lösa ett problem. Ett exempel som kan belysa en kärnvärdering är det som Patrik Forsberg sa att Mecas kunder även kan få hjälp med produkter som kanske inte ingår i sortimentet. Detta agerande uppfyller kravet för engagemang såväl som det löser kundens problem. Efter att ha genomfört våra intervjuer med samtliga respondenter kan vi dra den slutsatsen att flertalet av de anställda inte direkt är medvetna om vilka kärnvärderingarna är men trots allt talar om dem indirekt när man diskuterar arbetssätt och kundbemötande. Patrik Forsbergs exempel ovan belyser den diskussionen. Även om den anställde i butiken inte direkt vet att ordet engagemang är en uppsatt kärnvärdering hos Meca, så vet han i alla fall indirekt dess innebörd för företaget.

Det verkar råda en allmän acceptans av de kärnvärderingar som tagits fram bland de anställda, i alla fall efter att vi nämnt vilka de är, eller indirekt diskuterat dem i en annan kontext. Det som vi dock saknar är de flesta respondenters medvetenhet om vad kärnvärderingarna och de själva som anställda verkligen innebär för Mecas varumärke och för Meca som ett konkurrenskraftigt företag. Detta blir mer påtagligt ju längre ner i ansvarskedjan man kommer. Det är tydligt att de med högre befattning talar mer i termer av kärnvärderingar och deras betydelse för varumärket än vad de anställda gör. Frågan är om de anställda har för lite kunskap eller fått för lite information om kärnvärderingarnas betydelse. Efter våra intervjuer känner vi att det är en kombination av båda.

7.2.3 Vanliga antaganden

Värderingarna måste accepteras och fungera som problemlösare gång på gång för att man till slut ska ta dem för givna och få statusen av vanliga antaganden. Den acceptans av kärnvärderingarna som råder, så som vi uppfattat situationen, är som sagt nyckeln till att de ska bli antaganden som tas för givna. I Mecas fall kan vi dock se att det finns allmänt vedertagna antaganden i butikerna, de anställda vet hur de ska bemöta kunderna eller lösa eventuella problem. Detta beror på att Meca är ett företag med en lång historik bakom sig där det finns ett arbetssätt som är djupt rotad i Mecas kultur och som egentligen är symboliskt för hela branschen i sig. Värderingarna, som till stor del baserats på de gamla grundplåtarna från forna MBD tiden, har följt med övergången till Meca. Här ligger stor del av förklaringen till varför det inte finns någon medvetenhet om vilka de nya kärnvärderingarna är och vad de egentligen har för betydelse. De anställda i företaget har alltid tagit för givet att man ska jobba efter ett specifikt sätt och tänker därmed inte på andra alternativ. Mecas nya kärnvärderingar har egentligen alltid varit accepterade, fastän de anställda inte direkt varit medvetna om vilka de är, så har de ändå omedvetet blivit transformerade till antaganden sen lång tid tillbaka. Kärnvärderingarna bygger ju trots allt på de gamla värderingar som funnits med länge i företagets sätt att arbeta på.

7.3 Från kultur till korporativt varumärke

7.3.1 Kulturen – den övergripande kontexten

Viljan bland Mecas ledning att etablera ett korporativt varumärke är stor. Frågan är dock om de för tillfället har den rätta kunskapen och förståelsen för de skillnader som ett korporativt varumärke innebär jämfört med ett produktvarumärke. Definitionen på det korporativa varumärket indikerar mer än bara den externa manifestation ett varumärke kan ha som ett visuellt medel (Ind, 1997). Det lägger stor vikt vid interna aspekter och innefattar alla dess intressenter inte minst de anställda. I detta spektrum känner vi efter att ha talat med flera av våra respondenter att Meca brister. Mycket fokus i vår diskussion med respondenterna riktades åt externa aspekter som till exempel hur det korporativa varumärket skulle förankras på marknaden genom rikstäckande reklam och dess betydelse för konsumenten. Interna aspekter som organisationskultur var det sällan någon som konkret började diskutera. De anställdas roll för det korporativa varumärket påpekades och man hävdade fint att de anställda var varumärkets ambassadörer och företagets ansikte utåt. Visst, det är ju rätt och kan låta bra men vi kände inte att Meca hade någon direkt substans och innebörd bakom dessa ord, ingen medvetenhet. Inte förrän vi ställde frågor som var relaterade till de anställda försökte man beskriva deras betydelse och det var tyvärr inga ingående tankar som visade på någon stor kunskap inom området. Detta gav oss intrycket att ledningen var medvetna om vilken resurs man hade i sina anställda, men inte hur man skulle utnyttja dem som en verklig resurs på bästa sätt. Som vi har beskrivit tidigare börjar processen långt in i företagets kultur. Kulturen externaliseras och kan sedan göras synlig för de anställda genom det korporativa varumärkets koppling till identiteten. Kulturen är i många avseenden något väldigt abstrakt och ett begrepp som inte är lätt att definiera och Mecas organisationskultur är inget undantag.

Vi har belyst Mecas organisationskultur med hjälp av Scheins tre nivåer. Vi har till exempel kunnat se att den synligaste nivån artifaktorn hos Meca är tydlig. Mecas butiker sticker ut utseendemässigt. De ser finare ut och har trevligare inredning än om man jämför med deras närmaste konkurrent Mekonomen, vilken ger intrycket att Meca är modernt och nytt. Vi kan

efter vår studie säga att gemensamma karaktärer för organisationskulturen är att den förespråkar självständighet och utveckling. De två andra nivåerna i Scheins modell tänker man inte specifikt på och dessa är fortfarande rätt otydliga, beroende på två huvudsakliga faktorer. För det första är företaget relativt nytt och omvandlat från ett tidigare företag, vilket innebär att många på företaget jobbar efter gamla värderingar och traditioner som är rotade i arbetssättet. Människorna är inte direkt medvetna om vilka kärnvärderingarna är men indirekt har dessa ändå transformerats till antaganden på grund av organisationens långa historik och inrotade arbetssätt. För det andra håller företaget en snabb tillväxttakt och utvidgas på ett sätt som ställer stora krav på både ledning och anställda att försöka anamma en gemensam kultur. Dessa faktorer inger stora utmaningar för ett företag som Meca i deras korporativa varumärkesprocess. Man måste skapa en medvetenhet kring kärnvärderingarnas och de anställdas betydelse för varumärket samtidigt som man måste integrera de nya enheterna under en gemensam kultur.

De två viktigaste hörnstenarna i ett företag som Meca är deras ledning och de anställda. Styrkan och enhetligheten i deras kultur är direkt beroende av hur dessa samverkar och kommunicerar med varandra. Ju närmare deras värderingar och därmed beteende är varandra ju tydligare blir kulturen och identiteten och ju bättre förutsättningar får de för sitt korporativa varumärke (de Chernatony, 2002). Än så länge finns det en del aspekter som håller isär de anställda och ledning och är antagligen tydligare för oss som studerar företaget än för de som jobbar på Meca. Gemensamt för organisationskulturen är att den ger utrymme för självförverkligande. De anställda känner mer ansvar och har möjlighet att låta sin kreativitet flöda på ett mer ohämmat sätt. Detta var också den känslan de anställda hade och beskrev Meca som ett decentraliserat företag. Meca kan dock med för fria tyglar även ur ett kulturellt perspektiv få problem med att enheterna jobbar för skilt från Mecas koncept och på så sätt utvecklar så kallade subkulturer. Beviset för detta var att de anställda använde uttryck som ”de och vi” och ”de är släkten och vi är familjen”. Hursomhelst måste ledningen hos Meca hitta en balans i hur mycket frihet de ger så att värderingarna inte skiljer sig inom företaget. På så sätt kan det så småningom växa fram en kultur och identitet som är representativ för hela företaget.

En grundläggande förutsättning för att en kultur skall förankras i hela företaget är att information sprids till alla anställda inom alla enheter. Mecas mål är att så många som möjligt skall ha tillgång till så mycket information som möjligt, som VD:n Rickard Grann uttryckte sig, man kan aldrig ge tillräckligt mycket med information. För att genomföra detta krävs att man identifierar effektiva kommunikationskanaler. Även om det finns brister i hur kommunikationen sprids till de anställda och att det uppstår klagomål på att det kan ta för lång tid ibland för att få svar på en fråga, är inte här det stora problemet ligger. Meca försöker hålla kontinuerlig kommunikation så att information sprids ända från högsta ledning genom mellanledningen ner till de anställda. Det finns dock fortfarande mycket som kan förbättras till exempel genom att sätta igång den utbildning som man har utlovat och utveckla ett idag förlegat intranät till en kommunikationskälla för de anställda (Rickard Grann). En av de stora anledningarna för detta är att vi såg ett klart samband mellan hur mycket och hur ofta man kommunicerade och den känslan av gemenskap man hade inom Meca. Ju mer kommunikation ju större vi-känsla fanns det, vilket är bevis på att kommunikation uppfyllde sitt syfte som ett sätt att dra företagens anställda närmare varandra. Helsingborgsbutiken var ett tydligt exempel på detta.

Det stora problemet är emellertid för tillfället inte spridningen av information utan vilken sorts information som sprids. Nivån på diskussionen måste höjas från att bara handla om

produkter och sortiment, till kulturella aspekter, det korporativa varumärket och att lära sig arbeta efter de gemensamma kärnvärden man satt upp. Det var här det verkliga informationsgapet låg, vilket även ledningen hade uppmärksammat. Enbart en kick-off för att introducera det nya företaget och dess korporativa varumärke kändes för tunt och de anställda instämde i att det förekommit alltför lite ingående information, arbetet hade i stort sett fortsatt som vanligt. Det främsta aktiva sättet man kan sprida en gemensam kultur på är spridande av relevant information och då måste alla, speciellt de anställda, få ta del av den. Som en av regioncheferna uttryckte sig....”det är guld värt att sprida sådan information längst ner i pyramiden så att säga”. Detta innebär att ledningen måste involvera mellanledningen att sprida just den informationen. Kontakten hos platscheferna med regioncheferna har uppfattats som god vilket är en bra förutsättning för att butikerna ska ta till sig informationen. Regioncheferna måste dock först och främst veta vad det är de ska förmedla och hur de ska förmedla informationen.

En stor del av den kulturella kontext som omger Mecakoncernen är baserat på kriteriet som säger att det finns utrymme för subkulturer att utvecklas. Subkulturer kan ofta vara problematiska speciellt när det gäller att skapa en samstämmig kultur och identitet. Får de utrymme att utvecklas allt för långt ifrån kärnan i koncernen kan de få negativa följder på den bild företaget har. Även konflikter mellan huvudkontoret och dessa subkulturer kan uppstå som en följd av de olika arbetssätten som de har trots att de måste jobba med varandra (Hofstede, 1998). I vissa avseenden som till exempel i Mecas fall kan det dock vara värt att inte för strikt försöka förhindra den naturliga process som subkulturer kan innebära. Meca har tillåtit en viss grad av självständighet för butikerna att jobba lite som de anser är bäst. Detta har lett till att de anställda känner att företaget är mer decentraliserat, att de har en mer betydande roll och får en chans till självförverkligande. På så sätt känner de sig inte påtvingade av ledningen och jobbar inte bara för att tillfredsställa dem. Vad som är frågan för Meca är hur mycket av denna kulturella självständighet som skall tillåtas för att man inte ska äventyra att det korporativa varumärket speglar den rätta kulturen. Det är här ledningen spelar en betydande roll. Istället bara för att proklamera att de vill utbilda deras anställda att jobba efter Mecas koncept, gäller det att aktivt och kontinuerligt göra det. Det måste finnas en grundläggande kultur som ska präglade hela företaget och påverka även de subenheter som har utvecklat sin egen kulturella varians. Det är ledningens ansvar att kommunicera denna kultur, se till att den förankras och följer dess utveckling. Vi diskuterar subkulturer mer ingående längre fram i analysen.

Ett problem som vi identifierade hos Meca var deras rekryteringsprocess. Problemet var inte anställningsprocessen i sig utan de effekter den kunde få. Vi fick intrycket av att de inbillade sig lite grann, att så länge de till största delen befordrade internt och rekryterade personal som de ansåg var kunnig och hade erfarenhet så skulle deras anställda vara införstådda med hur det var att jobba i branschen och företaget. Faktum är att den process av kulturell socialisering som den nya anställda går igenom påverkas dels av anställda, dels av utbildningar (Wilson 2001). De nya anställda anammar således med störst sannolikhet kulturen från dem som de jobbar närmast med och detta behöver inte vara en kultur som stämmer överens med Mecas organisationskultur.

Visserligen kan det vara bra med höga anställningskrav men hur kunnig och hur stor erfarenhet en anställd än må ha, säger det inget om hur mycket han vet om vad som krävs för att jobba efter Mecas koncept. Även om de flesta anställda vill vara professionella, engagerade och så vidare när de arbetar är det ingen som alltid vet vad detta innebär specifikt för företaget. Än så länge verkar det som om dessa ord och Mecas övriga kärnvärden bara är

begrepp som är fint definierade och nedskrivna på papper men oklara vad de innebär rent praktiskt för de anställda. I själva verket krävs det mycket mer arbete än att bara hålla höga anställningskrav då de inte är en förutsättning för att kulturen i företaget ska hållas vid liv och samtidigt vara klar och tydlig.

7.3.2 Den korporativa identiteten – ”ansiktet”

Identiteten i sin tur är till skillnad från kulturen lite mer påtaglig. Den är baserad på kärnan i organisationskulturen och tar fram den centrala karaktären som företaget har. Anledningen till att den är mer visuell än kulturen är att den är sammankopplad med det korporativa varumärket på så sätt att varumärket lever efter hur identiteten definierats och förlänger och externaliserar hela den korporativa varumärkesprocessen. (Alessandri, 2001) Meca har idag inte kommit så långt i denna process. Det korporativa varumärket som utvecklas får idag inte mycket liv från en klart definierad identitet. Snarare är det så att det korporativa varumärkets existens får liv av en vision som ledningen har för den och fungerar inte som en riktlinje för de anställda.

Att uppmärksamma hur identiteten i sin tur verkar som ett ansikte för de anställda och en symbolisk presentation blir företagets kultur mer visuell och lättförståelig. Identiteten ger företaget en personlighet. Det är denna personlighet som företaget måste utnyttja i sin kommunikation till de anställda när de specifikt vill tala om till exempel vad Meca är, hur man ser på företaget och vad man vill att det ska vara, till skillnad från kulturen som mer handlar om hur man skall jobba och interagera med varandra. När respondenterna fick frågan om vad Meca stod för fick vi lite skilda svar. För det första kunde ingen svara spontant utan fick tänka igenom det ganska länge, antagligen för att hitta ett så passande svar som möjligt och samtidigt försöka göra det fint i våra ögon. Inte nog med det, fanns det även en skillnad mellan ledning och de anställda på hur de beskrev företaget. Ledningen hade en mycket precisare syn på företaget och försökte framhäva vissa nyckelord som till exempel kvalitet och funktionalitet. Självklart förkastade inte de anställda denna syn men deras beskrivning var lite mer diffus och handlade lite mer om storskalighet och ett brett produktsortiment. Denna nyans var ett tydligt bevis på att ledningen hade klart för sig vilken identitet eller personlighet de ville att företaget skulle ha men att de inte kommit så långt i att få den att även leva hos de anställda. Självklart har denna skilda syn andra anledningar än bara ett kommunikationsproblem till exempel att de anställdas och ledningens jobb är så vitt skilda men även på grund av det vi beskrev i empirin, att de anställda nästan alltid var praktiskt lagda till skillnad från ledningen som även till en viss grad var teoretiskt kunniga. Trots detta finns ett behov att överbygga de hinder som står i vägen för att företaget ska forma en identitet då den är starkt relaterad till det korporativa varumärket.

Ett varumärkes grundläggande funktion innebär att det skall kunna särskilja ett företag från ett annat för att det skall kunna konkurrera. (Pehrson, 1981) Ett sätt att göra detta är att basera det korporativa varumärket på företagets identitet, vilket ger det ett bra underlag för att verka som ett kommunikationsmedel. Detta innebär att de kärnvärderingar som finns i företaget måste alla samverka tillsammans med den identitet som man vill att det korporativa varumärket skall få (Aaker, 1996). Detta är givetvis lättare sagt än gjort och även här har Meca en lång väg kvar att gå. Problemet är analogt med vår diskussion tidigare som vi hade om kulturen. Att ge utrymme för subkulturer som Meca har gjort innebär också att det på samma sätt kommer utvecklas så kallade subidentiteter. Genom att de olika enheterna tillåts att jobba lite efter egna traditioner och normer, skapas medvetet eller undermedvetet, en säregen identitet som

försvårar den korporativa varumärkesprocessen. Hade enheten till exempel istället varit en produkt hade problemet inte varit påtagligt eller kanske inte något problem alls om det varit kopplat till ett produktvarumärke. Till skillnad från ett produktvarumärke associerar man hela företaget med det korporativa varumärket och inte bara en produkt, därför är det viktigt att hela företaget står bakom det och att man inte försvårar processen genom att ge olika personligheter av företaget. Känslan en anställd har skall i stort sett vara likadan vare sig han befinner sig i Malmö eller i Umeå. Ett bevis på att det är lång väg kvar är som de anställda beskrev, att de inte hade den gemensamma Meca-känsla som vissa av respondenterna beskrev och på så sätt antagligen inte såg på Meca med likadana ögon.

Självklart finns det även här utrymme för lokala identitetsvarianser men bara så länge de inte påverkar den grundläggande identiteten hos det korporativa varumärket. Det säger sig själv att ett korporativt varumärke med tanke på att det innefattar hela organisationen inte har möjlighet att differentieras efter olika nyanser i företagets identitet. Detta skulle förvirra de anställda i ett företag som Meca men framför allt konsumenten till den grad att de inte visste vad företaget stod för.

7.3.3 Kärnvärderingarna – varumärkets själ

Ännu ett bevis på att Meca har problem med sin korporativa identitet, är inte bara att den skiljer sig åt mellan de olika enheterna och antagligen kommer att göra så allt eftersom tillväxten fortsätter, utan även att de anställda till stor del inte vet vilken identitet Meca har. Vi hade våra förhoppningar att det skulle vara så med tanke på den snabba tillväxttakt man höll och det faktum att det nya företaget är så ungt, vilket blev tydligare efter våra intervjuer. Anledningarna för detta härstammar långt in i företagets kulturella kontext. Den kultur som omger Meca innefattar ett stort antal värderingar. För att man skall göra denna kultur lite synligare måste man förenas under en identitet som representerar ett antal kärnvärderingar man jobbar efter kontinuerligt. Meca har enats om vilka kärnvärden som skall gälla för Mecas verksamhet och vara varumärkets själ, men har inga direkta strategier för hur man skall implementera dem, och få de anställda att vara medvetna om vad de betyder för deras arbete specifikt hos Meca. För tillfället råder det en känsla av att man jobbar som man bör jobba, för att Meca ska fortsätta sin tillväxt och de anställda lägger ingen större tanke därvid. Detta är analogt med vår tidigare diskussion om Scheins tredje nivå. Det är kärnvärdenas uppgift, som finns att hämta i företagets identitet, att styra det korporativa varumärket (Urde, 2003). Den funktionen uppfylls om kärnvärdena byggs in i det korporativa varumärket genom de anställdas beteende och sättet de kommunicerar och verkar, som vi tidigare nämnt, som dess "ambassadörer". Enligt Urdes tankar uppstår således ett problem. De anställda kunde vid intervjuögonblicket för det första inte säga vilka Mecas kärnvärderingar var, om något så kom de fram på lite omvägar under diskussionens gång. Vad vi vill ha sagt med detta är att om de inte vet vilka de är, kan de ännu mindre lära sig att förstå deras innebörd och hur de skall arbeta efter dem. Det viktiga är självklart inte att alltid kunna räkna dem utantill, men att de anställda skall ha en medvetenhet som i alla fall speglar och påminner om betydelsen av kärnvärdena i arbetssättet. Om inte kan de anställda som en av företagets viktigaste kommunikationskällor och största intressenter få en negativ påverkan på den korporativa varumärkesprocessen.

En av Mecas visioner var att utveckla ett corporate concept. Detta vill man göra genom att kombinera kärnvärdena med vad man kallar "dagligt innehåll" så att kärnvärdena kommer till liv och förmedlar en korporativ identitet. Det är sådant tänkande som saknas hos de anställda.

Så länge allt går bra för företaget går de och inbillar sig att de gör sitt jobb på bästa sätt och vem kan klandra dem, tillväxten är enorm. Men om trenden plötsligt skulle vända är det lätt och vara efterklok och klaga på att man jobbat för dåligt med sina kärnvärden och det korporativa varumärket. För att förhindra detta måste Meca verkligen definiera vad de menar med ”dagligt innehåll” och sprida det. Inte bara sprida vad man tycker låter bra utan se på vad det är som gör Meca unikt och differentierat från konkurrenter.

7.4 Subkulturernas inverkan på varumärkesprocessen

Meca har under de tre senaste åren förvärvat en stor mängd butiker. Enligt Pehr Oscarsson är målet med ”Mecaniseringen” att så fort som möjligt byta ut de gamla ägarna och integrera butikerna med Mecas nya koncept. Oscarsson säger därför att man helst söker butiker där den gamla ägaren är på väg mot pension, på så sätt kan en ”Mecanisering” ske mer naturligt. I vårt intresse ligger att studera den kulturella förändring som kan ha skett inom organisationen på grund av nyförvärven. Som vi har diskuterat tidigare kan den geografiska expansionen och nyförvärven leda till uppkomsten av subkulturer.

Hur identifierar man egentligen en subkultur? Kossek & Palthes resonemang om subkulturer samexistens i en övergripande kulturell helhet stämmer väldigt bra in på Meca. Det är ungefär som en respondent sa att huvudkontoret är familjen och butiken är slakten. Man sköter sitt eget men man har ändå anknytning till varandra. Att gå så långt och påstå att Mecas organisation innefattar subkulturer som inte vill ta till sig organisationens värderingar, anser vi inte ha stöd för. Även butiken i Eslöv som vi uppfattar som den främsta subenheten och är ett typiskt exempel på ett nyförvärv, strävar enligt Sven Eriksson att representera Meca i alla avseenden. Vad man däremot kan säga om Eslövsbutiken är att människorna där enligt Kossek & Palthe identifierar sig som en distinkt grupp inom organisationen och agerar på ett sätt som är unikt för dem, vilket inte är så konstigt med tanke på att de har varit en egen enhet i 27 år. I och med att Meca köpt upp liknande butiker som i Eslöv med avseende på ägare, personal och kundkrets kan vi dra upp situationen i Eslövsbutiken på en mer generell nivå för de nyförvärvade Meca butikerna.

Man kan illustrera en bild av hur de nyförvärvade butikernas förhållande såg ut innan de blev uppköpta. De ägdes utav personer som varit med i ”gamet” länge och kanske till och med handlat utav MBD under en längre tid, i alla fall butiker med säte i Skåne-regionen. Personalen bestod utav personer som tjänat butiken troget under många år med många års erfarenhet inom branschen, i vissa fall fanns det yngre nytillkomna personer. Kundkretsen bestod utav lojala kunder som handlat under många år. (Lube Belokozovski)

Butiker med dessa egenskaper har sina egna rutiner och arbetssätt. Kulturen har skapats baserat på ägarens värderingar som bottnar i bred kompetens inom bilreservdelsbranschen. Både personal och kunder vet hur de ska agera gentemot varandra för att ett ömsesidigt förhållande ska uppstå där båda parter är nöjda efter ingånget avtal. Att ändra på denna kultur kan vara en rätt svår uppgift, även om det bara handlar om en sådan sak som att säga Meca när man svarar i telefonen.

Det finns som sagt olika åsikter om man kan styra en kulturell förändring i en organisation. Uppkomsten av subkulturer skulle vara ett hinder för detta enligt Wilson. Vi anser däremot i enlighet med Hofstede att det är väldigt viktigt för ledningen att vara medveten om och ha underlag för de kulturella varianter som kan finnas i organisationen. Hos ledningen på Meca

måste därför uttrycket ”Mecanisering” så småningom få en innebörd, det räcker inte enbart att bara byta skyltar och kläder. De nya enheterna som tillkommit i organisationen måste bli mer förankrade till Meca och till varumärket, inte bara utvändigt. Vi minns vad Ind sa om det korporativa varumärket; det står för så mycket mer än bara en utvärtes manifestation av en organisation. Hur ska man till exempel integrera butiken i Eslöv så att alla gamla och nya kunder associerar den med Meca?

Att beröva butiken i Eslöv hela dess kultur och byta ut all personal och ändra alla rutiner och arbetssätt är förmodligen helt fel och ger kanske en negativ effekt istället för tvärtom. Butikens identitet, dess ”ansikte” utåt mot kunderna blir otydligt, det är trots allt praktiskt taget samma kunder som handlar från Sven Eriksson nu som det var innan Mecas uppköp. Många av kunderna blir enligt Sven Eriksson förvånade när de går förbi butiken och undrar vad Meca är för något. Det måste ske en successiv förändring, man kan exempelvis tala med kunderna och förklara vad skiftet till Meca innebär. Man kan tala om ett bredare sortiment, högre kvalitet och så vidare. Det är viktigt att man låter butiken fatta egna beslut och vara en decentraliserad enhet inom organisationen, givetvis inom ramarna för Mecas koncept. På så sätt behåller butiken kvar en del av sin kultur och identitet och kunderna känner samtidigt av den successiva förändringen och bekantar sig med det nya konceptet.

Enligt Wilson kan otydliga signaler från ledningen leda till att en subkultur bildas. Detta är väldigt viktigt att ha i åtanke. För Mecas del är kontakten mellan region och platschef av allra yttersta vikt. Vi ser dock att det behövs mer utrymme för diskussioner om förankring av varumärket. Efter våra intervjuer anser vi att det hittills inte har skett någon sådan konkret diskussion. Visst kan man förstå Mecas nuvarande situation, allting är frid och fröjd man tjänar mer pengar än någonsin. Vem bryr sig om Lasse i Umeå inte kan räkna upp organisationens kärnvärderingar, det är ingenting som kommer att visa sig i försäljning eller omsättning, i alla fall inte den närmaste tiden? Det som dock saknas är vad vi anser vara ett nyckelord för Mecas anställda, som sagt medvetenhet. Efter våra intervjuer med de anställda anser vi inte att där finns en övergripande medvetenhet om varumärkets roll för Mecas framtid. Inga vidare åtgärder har tagits för denna typ av ”Mecanisering”, det räcker som sagt inte att enbart byta skyltar och kläder man måste göra mycket mer.

Att en organisation förvärvar nya enheter såsom Meca gör betyder inte att det nödvändigtvis uppstår subkulturer eller att det på något sätt är negativt att köpa upp gamla butiker inom branschen. Vad som dock kan få en negativ konsekvens är, som vi har diskuterat innan, själva integrationen av butiken, det vill säga om man inte lyckas hantera den på rätt sätt. Om man knyter an själva diskussionen om subkulturer till processen av att utveckla ett korporativt varumärke, kan det uppstå vissa frågetecken. Målet med ett korporativt varumärke är som vi har nämnt ett antal gånger att man ska ”prata med en röst”, varumärket ska verka som ett navigationsverktyg till alla företagens intressenter. En subkultur passar inte så bra in på den bilden. Organisationskulturen ska vara en helhet som ger en stabil grund för utvecklingen av det korporativa varumärket. Kulturen ska generera värderingar från ledning och från anställda som är samstämmiga med varandra och kan smälta ihop för att forma en tydlig identitet. Subkulturer ger inte incitament för samma sorts helhet och samma sorts entydiga kultur och identitet. Man kan säga att subkulturer är en utmaning i processen av att utveckla ett korporativt varumärke. De hamnar i början av processen då man vill skapa en entydig organisationskultur. För ”att prata med en röst” måste man således försöka få bort prefixet från uttrycket subkultur.

De nyförvärvade butikerna löper störst risk att sväva iväg all för långt ifrån Mecas koncept. De kan med tiden bli tydliga subkulturer om Meca inte lägger ner större vikt på att realisera ”Mecaniseringen” i alla avseenden. Vi anser att en kulturell förändring går att styra till viss mån ifall det råder en allmän acceptans utav de värderingar som organisationen står för vilket det till stor del verkar göra. Med viss mån menar vi att man aldrig helt kan ändra på en kultur som har ett inarbetat arbetssätt sen många år tillbaka, denna kultur ligger i det undermedvetna, butiken i Eslöv är ett tydligt exempel på detta. Vad man dock kan göra är att få människorna att acceptera de nya förhållandena som råder och få dem att känna av tillhörigheten till en trygg och stabil organisation. Vi anser att Mecas omständigheter passar bra in på vår beskrivning utav situationen.

7.5 Uppsummering av analysen

Vi har genomgående i vår uppsats pratat om en process där vi använt vissa begrepp, närmare bestämt fyra stycken (organisationskultur, korporativ identitet, kärnvärderingar, subkultur) för att beskriva hur man kan utveckla ett korporativt varumärke (*fig 2*). Vi kan efter genomgången analys säga att det korporativa varumärket egentligen är en externalisering av kulturen i företaget. Man går från kultur till identitet och sedan till kärnvärderingar som förmedlas genom varumärket till organisationens olika intressenter. För varje steg som tas ökar även processens synlighet. Kulturen är det minst synliga begreppet medan kärnvärderingen är den mest synliga, varav det är kärnvärderingen som förmedlas genom varumärket. Kärnvärderingen ska genom det korporativa varumärket, förtydliga och visualisera organisationens identitet som i sin tur formats utav kulturen. Begreppet subkultur har vi sett som en del i processen på ett sådant sätt att det är en utmaning som man måste handskas med i början av processen då man skapar organisationens övergripande kultur. Man måste ta ställning till hur man ska integrera organisationens olika enheter och till vilken grad man ska göra det.

Vi har tittat på hur pass förankrad denna process är i Mecas organisationskultur och pekat på kommunikationens betydelse för dess utveckling. Vi kan efter genomförd studie säga att Meca har tagit fram kärnvärderingar men inte etablerat effektiva kommunikationskanaler för att sprida dem. Vi sammanfattar Mecas organisationskultur än en gång med hjälp av Scheins modell.

Mecas artefaktorer ger en klar och tydlig bild av organisationens mest synliga nivå, skylten på huvudkontoret måste dock ändras till Meca!

Värderingarna finns i organisationskulturen, men enbart som ord utan någon verklig innebörd. Det finns ingen medvetenhet kring de anställda om deras och kärnvärderingarnas betydelse för varumärket.

Antagandena finns också i organisationskulturen. Dessa är konstigt nog mer tydliga än värderingarna i Mecas fall. Förklaringen till detta är att de människor som jobbar för Meca vet hur man ska lösa och handskas med problem i företaget med tanke på dess långa historik från gamla MBD tiden. Detta är också förklaringen till varför man inte prioriterat kommunikationen av de nya kärnvärderingarna. Så länge man var verksamma som MBD och MBD/Perssons behövde man aldrig skapa någon riktig medvetenhet om kärnvärderingarnas betydelse, det kom av sig själv. Man hade bra lokala förbindelser och bra relationer till leverantörer. Människorna inom branschen var praktiska och väldigt kompetenta, de visste

hur saker och ting fungerade helt enkelt. Situationen idag är dock långt ifrån densamma. Människorna är fortfarande praktiska och kompetenta men Meca är inte längre ett lokalt företag utan ett företag som har högre nationella och internationella ambitioner.

På marknaden gäller det att skaffa sig konkurrensfördelar inte minst med tanke på gruppundantaget som nu börjat träda i kraft. Meca planerar inom kort tid att börja exponera sitt namn genom olika medier, på arenor, på TV och så vidare (Pehr Oscarsson). Man vill att Mecas varumärke ska förankras hos den generelle individen. I enlighet med Jacobs är utvecklingen av ett varumärke från insidan mycket viktigare än marknadsföringen från utsidan. Därför anser vi att man måste skapa den medvetenheten som vi talat om kontinuerligt innan Meca blir ett allmänt känt varumärke. Man måste säkerställa varumärkets och kärnvärderingarnas relevans för företaget och göra de anställda medvetna om dess betydelse. På så sätt kan man slippa besvikna kunder som får en sida av Meca utifrån men sedan upplever en helt annan sida inifrån.

Värderingarna som för tillfället är väldigt diffusa i modellen måste helt enkelt klagöras och förtydligas (*fig 4*). Den enda nivån i organisationskulturen som verkligen är förankrad till Mecas varumärke idag är mestadels det ytliga och vi vet att det korporativa varumärket innebär mycket mer än så. Arbetsättet som lägger grunden för att det finns allmänt accepterade antaganden finns i organisationskulturen, men är inte förankrade till varumärket och de kommer de inte heller att vara förrän kärnvärderingarna verkligen väcks till liv. Trots allt är antagandena baserade på värderingarnas existens.

Varumärket är en externalisering av kulturen i den process som vi beskriver. Det optimala för varumärket är därför att lyckas externalisera kulturen så att kärnvärderingarna också förankras till varumärket. För detta krävs resurser och vi har hela tiden hävdad att de anställda utgör den främsta resursen, det är de som måste bli varumärkets ambassadörer. Kommunikationen är grundläggande för att man ska lyckas med detta.

Mecas korporativa varumärke – en externalisering av kulturen

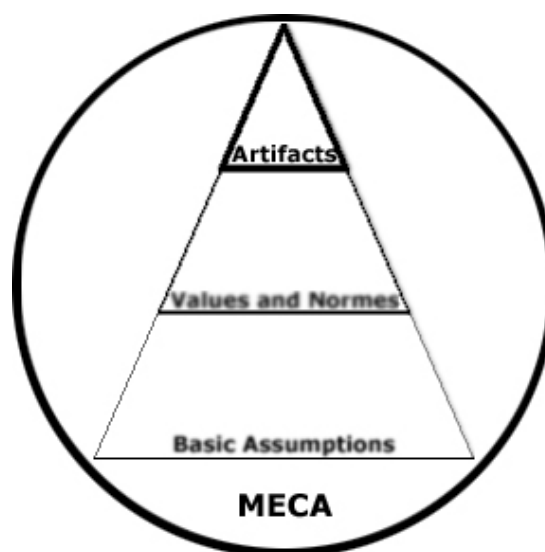


Fig 4

I och med att Mecas varumärke idag till största del förmedlar organisationskulturens mest synligaste nivå, innebär det att identiteten inte är så pass förankrad till varumärket som den borde vara eftersom identiteten formas efter den rådande kulturen. För att identiteten ska förankras till varumärket måste kärnvärderingarna som finns i organisationen samverka tillsammans med identiteten. Eftersom identiteten är mer påtaglig och visuell än kulturen ökar behoven av att överbrygga de hinder som står ivägen för att företaget ska forma en klar och tydlig identitet. Hur mycket man än vrider och vänder på det kommer man ändå fram till samma slutsats och det är att kommunicera kärnvärderingarna till alla inom organisationen. Med andra ord innebär det att alla tre nivåer på Scheins modell måste förmedlas genom varumärket. Endast då uppfyller man kravet för att varumärket ska vara en korrekt externalisering av kulturen och det är även då identiteten blir förankrad till varumärket eftersom värderingarna således samverkar bakom den.

Subkulturerna är som vi har sagt innan en utmaning för Meca när man ska utveckla sitt korporativa varumärke. Meca måste integrera dessa enheter under samma koncept och bestämma sig för hur mycket självständighet de ska få. Alla våra diskussioner kring begreppen mynnar till slut ut på att Meca är i början av processen där man står inför ett par utmaningar, rätt kommunikation är lösningen för att handskas med dem. Härnäst kommer vi att ge förslag på hur Meca ska gå tillväga för att få igång just denna kommunikation.

7.6 ”Mecaniseringen”

Vad många företag i dag går miste om är att de ständigt är på jakt efter konkurrensfördelar när de egentligen redan har tillgång till de största konkurrensfördelarna inne i organisationen. (Jacobs, 2003) En kund kan exempelvis alltid få tag på en produkt lika väl på Meca som på Mekonomen men kunden kan däremot aldrig få tag på samma anställd hos båda. Den anställde är unik och det är han eller hon som till stor del står för konkurrensfördelen. Här kommer förslag på hur en ”Mecanisering” kan ske, detta för att bland annat erhålla denna konkurrensfördel.

7.6.1 Analys

Meca befinner sig just nu enligt Tosti & Stotz i analysfasen, vilket är första steget i implementeringsprocessen. Man har klargjort vilka kärnvärderingar som ska levereras till kunden och man har även personifierat dessa i ett beteende som ska gälla för hela organisationen. Man håller på att utveckla en ”brand book” eller en ”brand manual” som Meca kallar det för. Nästa steg i denna fas är att man ska klargöra hur själva implementeringen skall gå till.

7.6.2 Ledningen

Nästa fas efter själva analysen, kanske den fas som är avgörande ifall man ska lyckas med implementeringen överhuvudtaget är att Mecas ledningen genomgående måste stödja och aktivt visa engagemang för processen. (Tosti & Stotz, 2001) Efter att ha intervjuat både Rickard Grann och Pehr Oscarsson har vi kunnat se att båda herrarna är väldigt upptagna. Det som är viktigt för ledningen att ha i åtanke är att inte åta sig en sådan här process om man inte prioriterar den för då kommer man säkerligen att misslyckas. Att inleda processen och sedan

lämna över den till andra kan leda till ett misslyckande. För att alla anställda på Meca ska engagera sig krävs således att ledningen ständigt visar engagemang för annars kommer ingen annan att göra det heller.

Det som ledningen kan börja med att göra för att sätta igång ”Mecaniseringen” är att skriva om kärnvärderingarna i personaltidningen och helt enkelt göra ett inslag om vad ett starkt varumärke betyder för Meca och att man endast uppnår ett sådant genom att jobba inifrån och ut. Man kan skriva om samma sak på intranätet också, problemet med intranätet är i så fall att informationen då kanske inte når ut till alla. Man kan skriva en speciell artikel om kärnvärderingarna och skicka ut den speciellt till alla butiker, på så sätt förstår personalen att det är viktigt. När man är färdig med sin ”brand manual” kan man också göra den tillgänglig för personalen. I vilket fall som helst måste man nå ut med informationen. Enligt Pehr Oscarsson är informationsgapet ett allmänt problem i företaget. En process av det här slaget kräver god kommunikation, så här har man chansen att slå två flugor i en smäll, man sprider ut information om kärnvärderingarna och samtidigt upprättar pålitliga och effektiva kommunikationskanaler. Enligt oss är intranätet absolut den bästa och snabbaste kanalen. Ledningen borde tänka över att få igång och uppgradera denna kanal så snabbt som möjligt, man kan möjligtvis tillsätta en tjänst som tar hand om intranätets funktionalitet och uppgradering..

Alla i ledningen och på huvudkontoret måste inta rollen som ”brand champions” eller ”brand advocates”, båda uttrycken innehar samma innebörd. Just nu har vi kunnat identifiera en ”brand champion” på huvudkontoret och det är den personen som håller på med själva processen nämligen Lube Belokozovski. Det måste tillkomma fler sådana personer som man kan kalla för ”brand champions”, detta sker genom att föra dialoger på arbetsplatsen genom möten, lunchraster, kaffepauser och så vidare. Man måste helt enkelt prata om det och skapa engagemanget, på så sätt sprids det också.

7.6.3 Mellanledningen

De som måste inta rollen som ”brand champions” är regioncheferna och platscheferna. Om deras tid inte är tillräcklig kan man anställa någon som fyller detta behov. Dessa ska delegera informationen vidare från ledningen till de anställda. Först och främst måste regioncheferna vara införstådda med själva processen och vad den innebär innan de kan delegera vidare denna sorts information. Det är viktigt att ledningen håller möten med Per Forsberg och de två andra regioncheferna och talar om organisationskultur, identitet, kärnvärderingar, subkulturer och så vidare. Man måste prata om sådana saker som vi har diskuterat i vår analys. Det kanske också kan vara en idé att bjuda in någon expert på området som kan upplysa om det korporativa varumärkets relevans för organisationen, alla på huvudkontoret kan delta inklusive regioncheferna. Det som sedan är viktigt att tänka på för region och platscheferna är att ju längre ner i pyramiden man kommer desto mer praktiska människor finns det som jobbar på Meca. Man måste se till att sprida informationen på ett sätt som inte lätt glöms bort eller tycks vara tråkig eller oväsentlig. Man får knyta an diskussionen specifikt till företaget och branschen och förklara implikationerna utifrån den kontexten.

Mellanledningen är ytterligare en kommunikationskanal, det är även de som kan få de anställda att använda de andra kanalerna flitigare, som till exempel intranätet och interntidningar. Regioncheferna kan uppmana platscheferna att använda intranätet oftare eftersom de har tillgång till datorer. Man måste påpeka att viktig information som bör

delegeras snabbt, bäst görs genom intranätet och att denna kanal är extremt viktig för kommunikationen i företaget. Det kan vara en idé att ha en allmän dator uppkopplad till intranätet i varje butik så att alla anställda kan få tillgång till den. Man kan anordna inloggningsnummer till alla anställda, på så sätt kan man se om användningsfrekvensen ökar. Ett stort ansvar har också platscheferna, informationen om varumärket som kommer från regioncheferna får absolut inte stanna kvar där utan måste vidare till de anställda. När regioncheferna gör sina kvalitetskontroller i butikerna kan de samtidigt kontrollera så att informationen nått ut till samtliga anställda.

7.6.4 De anställda

Information om varumärket som når platscheferna måste "vårdas" väl. Det räcker inte att enbart "dumpa" den över de anställda utan informationen måste förklaras på ett sätt så att den inte går förlorad direkt. (Tosti, Stotz, 2001) Att anordna "brand workshops" kan vara en lösning på detta. Regioncheferna som vid det här laget är införstådda med processen och förhoppningsvis kan kalla sig för "brand champions" kan anordna dessa "brand workshops" under något besök i respektive butik. Det är viktigt att alla butiker involveras och inte bara ett antal utvalda. Ett möte av sådant här slag är ett perfekt tillfälle att introducera idéerna bakom "Mecaniseringen". Man kan presentera kärnvärderingarna och personifiera dem med olika exempel från branschen. Man kan tala om organisationens vision och mål och syftet med att utveckla ett korporativt varumärke och vad för slags roll den anställde har som ambassadör utav varumärket. De anställda måste också få utrymme att ställa frågor som de undrar över. I en "brand workshop" av sådant här slag får de anställda inse vikten av hur pass viktig roll varumärket spelar, man skapar medvetenhet. Det är väldigt viktigt att detta möte inte blir en engångsföreteelse utan att regioncheferna fortsätter att leverera sitt och ledningens budskap. Man behöver inte nödvändigtvis arrangera ett lika stort möte utan varumärket kan diskuteras mer informellt när regioncheferna kommer på besök. Det är sedan upp till platscheferna att hålla liv i dessa diskussioner. De anställda måste ständigt vara medvetna om att ledningen också är involverad i denna process. Detta kan man visa genom att skriva artiklar i interntidningen och på intranätet om åtgärder som vidtagits på huvudkontoret, blixervisiter från någon i ledningen ut till någon butik skulle inte vara helt fel heller.

Större möten i form av events kan också anordnas. Kickoffen kan klassificeras som ett event. Enligt Rickard Grann är det alldeles för svårt att anordna sådana här events igen eftersom företag har växt otroligt mycket i personalstyrka vilket gör det väldigt svårt att samla ihop alla på ett ställe. Events är inte lika nödvändiga att anordna i Mecas fall om man ser till att "workshopen" sköts seriöst. Det viktiga är att man håller något slags möte sedan kan man kalla det för vad man vill "workshop" eller event, det spelar ingen roll, det är mötets innehåll som är det viktiga.

Meningen med att anordna "brand workshops" är för att man ska motivera Mecas anställda, så kallad "employee empowerment". (Jacobs, 2003) Först när de anställda är motiverade kan de agera som ambassadörer för varumärket och kunna bli kallade för "brand champions", målet är att så många som möjligt ska inta den rollen. De anställda på Meca måste få behovet av självförverkligande uppfyllt på arbetsplatsen så att de gör jobbet väl, endast då kan de "leva med varumärket" och kalla sig för "brand champions". När en anställd på Meca kommer till jobbet på morgonen och känner att det ska roligt bli roligt att jobba har han eller hon redan en väldigt god förutsättning för att inta rollen som en "brand champion".

7.6.5 Utvärdering

Ett tag efter att regioncheferna genomfört ”workshopen” och hållit ett par mindre informella möten anser vi att det är dags för ledningen att genomföra en utvärdering, både för butikerna och huvudkontoret. Utvärderingen kan vara i form av en enkät som man kan sprida på intranätet. Man kan fråga de anställda om vad de tyckte om ”workshopen” och vad de tycker om hela processen av att utveckla ett korporativt varumärke, om de ser på saken ur ett annorlunda perspektiv nu till skillnad från förr. Det finns redan en så kallad checklista till varje Meca butik som företaget har gjort. Här tas väsentliga saker upp där butikerna får en chans att tycka till. Man kan tänka sig att utveckla den en aning och få med en rubrik om varumärket exempelvis. Under rubriken profilering kan man också tänka sig att få med en underrubrik om de anställda för att se hur de efter genomgången workshop och möten ser på sig själva som en resurs för profileringen. Man kan då kanske döpa om denna rubrik till ”Mecanisering” så att begreppet blir förankrat i butikerna. Meningen med utvärderingen är i själva verket att ledningen ska kunna se om det finns stöd för processen. Finns det inte det måste man tänka på vad det är för fel man har gjort och förhoppningsvis åtgärda det.

8. Slutsatser

I sista kapitlet ämnar vi att svara på våra frågeställningar och uppfylla vårt syfte. Vi kommer även med ett teoretiskt och praktiskt bidrag. Avslutningsvis presenterar vi förslag till framtida forskning.

Kärnan i vårt syfte har hela tiden varit att titta på de anställdas roll för utvecklingen av det korporativa varumärket. Allt fler företag inte minst Meca har idag insett vilken resurs de innehar i sina anställda. Emellertid, som vi poängterat tidigare ligger inte det verkliga problemet i erkännandet av de anställda som en betydande faktor för det korporativa varumärket. Snarare är det så att man inte riktigt vet hur man ska involvera dem på bästa sätt. De anställdas påverkan och effekt för det korporativa varumärket är svårt att mäta, i motsats till om man exempelvis vill mäta effekterna av en reklamkampanj, därför kan man inte lika lätt fråna bland annat ledningens sida, se hur man verkligen kan involvera de anställda. Kan inte ledningen förstå detta så kan de anställda än mindre se vilken inverkan de kan ha som varumärkets ambassadörer. Nyckeln ligger i att öka medvetenheten i alla de avseenden som innefattar de dagliga rutinerna i verksamheten. Beteendet inom företaget ska inte alltid ses som en implicit aktivitet man inte har större åtanke vid. Det måste genomsyras utav en kunskap och ett budskap som är gemensamt för helheten, vare sig det gäller hur man får kärnvärderingarna att leva eller hur man förankrar kultur och utvecklar identiteten. Vi har i denna studie hävdad att kommunikationen mellan ledning och de anställda är en av de viktigaste faktorerna. Den står som grund för hur hela denna utveckling och ökandet av medvetandet sker, både när det gäller hur mycket kommunikation det finns, men framför allt vilken typ av information denna kommunikation bär med sig. Hur man sedan väljer att kommunicera är upp till vart och ett specifikt företag att genomföra på det sätt som är effektivast för deras verksamhet och bäst uppfyller målen med kommunikationen.

Den korporativa varumärkesprocessen är förankrad i företagets kultur på ett sätt som är relaterat till hur de anställda lever med den. Att bara upprätta ett korporativt varumärke som inte har någon speciell verkan är inget problem, svårigheten är att få den att leva, betyda något enhetligt och få en inverkan på intressenterna. Detta görs genom att den kulturella kontext som företaget arbetar i lyfts fram och görs mera visuell bland annat genom anställda som jobbar efter gemensamma värderingar. Således blir sambandet mellan kulturen och varumärket en ömsesidig relation. Dels verkar kulturen, det vill säga sättet man arbetar på, som en grund för de kärnvärderingar, traditioner och beteende det korporativa varumärket skall belysa, dels har ett starkt korporativt varumärke en funktion som en vägvisare, vilken håller samman de anställda och ger implikationer för deras dagliga arbete.

I denna kultur kommer det alltid att finnas kulturella varianter, önskvärda eller inte. Vare sig de uppkommer inom företagets gränser, eller genom att nya enheter tillkommer med deras egna utvecklade kulturer, måste man hitta en balans mellan hur mycket varianter man skall tillåta för att inte riskera en dålig utveckling av det korporativa varumärket. Vi har i vår studie beskrivit dessa varianter som subkulturer och påpekat hur de även kan resultera i vad vi kallat subidentiteter. Problemet med dessa subkulturer är dock inte deras existens då de i princip är omöjliga att förhindra om det inte hade varit så att företaget hade styrts med järnhand och inte varit så stort. Frågan är istället hur integreringen med det övriga företaget genomförs. Så länge inte subkulturerna påverkar den övergripande kulturen i företaget och subidentiteterna som utvecklas ger missvisande bild av vad företaget vill stå för, kan det finnas utrymme för deras existens. Om de emellertid tillåts att leva allt för mycket på egen hand, kan de få

negativa effekter på utvecklingen av det korporativa varumärket. Med tanke på att alla enheter och dess anställda inom företaget, var sig det gäller de med gemensam kultur eller en säregen, innefattas i det korporativa varumärket, har de alla en viss påverkan för organisationens helhetsbild.

Vårt företag Meca befinner sig i en situation där man upplever en enorm tillväxt samtidigt som man också försöker etablera ett korporativt varumärke. Att hantera implementeringen av det korporativa varumärket är i detta läge en särskilt utmanade situation om man jämför med till exempel ett företag som Ikea som vi gjort tidigare. En sådan kraftig tillväxt leder till en utveckling som är mycket svår att kontrollera. Inte nog med att ett företag skall få med alla nya enheter i verksamheten och få dem att jobba på ett liknande sätt, måste de även integrera dem med ett nytt korporativt varumärke. Tillväxten kan innebära och har i vårt fall gjort att man inte gett det korporativa varumärket den uppmärksamhet som det behöver för att det verkligen skal förankras i organisationskulturen. Anledningen för detta är att ett företag i tillväxt även upplever kulturella variationer och förändringar och kan således inte skapa sig en klar identitet. Därför är det svårt att verkligen förankra det korporativa varumärket i kulturen. Behovet att först ta itu med sin gemensamma kultur och identitet innan man på allvar jobbar med det korporativa varumärket är speciellt påtagligt i företag med tillväxt. Om man ändå insisterar på att etablera ett korporativt varumärke, måste den kulturella utveckling gå hand i hand med det korporativa varumärkets kommunikationsprocess på ett sätt att man sammanfogar dessa två och gör dem beroende av varandra.

Vad som i slutändan blir livsnödvärdigt när det kommer till implementering av det korporativa varumärket, om det gäller ett företag som upplever tillväxt eller ej, är kommunikationen i företaget. Förankring av kulturen är enormt beroende av närheten mellan ledningen och de anställda. Ska ledningen verkligen kunna ha en påverkan på kulturen och de anställda jobba som ledningen vill måste man ha en kontinuerlig kommunikation. Man kan säga att styrkan och enhetligheten är beroende av närheten mellan ledning och de anställda. Med denna närhet menar vi inte nödvändigtvis den fysiska kontakten, även om den har betydelse, utan snarare den närhet som relaterar till förståelse och att man skall tala med vad vi under studiens gång kallat för en och samma röst.

Vi kan efter denna studie konstatera att även om vi har varit specifika i vårt val av företag, bransch och ett företag som befinner sig i tillväxtfas, finns det en del aspekter som vi vill lyfta upp till en mer generell nivå.

Inledningsvis vill vi poängtera de problem som är relaterade till den geografiska spridningen på företaget. I vår studie fick vi göra en viss geografisk avgränsning på grund av olika faktorer. Efter vi genomfört intervjuerna kände vi ju närmare enheterna och de anställda har till varandra och ledningen, desto lättare var det att utveckla en stark och mer enhetlig kultur inom företaget. Således kan man säga att om vi ser problem mellan de enheter som vi valt att studera, vilka ligger relativt nära varandra med tanke på omfattningen på företaget, kan man vara säker på att dessa problem även kommer att finnas i de enheter som ligger längre bort. Avståndet skapar flera olika problem som till exempel svårigheter i att kommunicera med varandra och mötas fysiskt och inte bara via mail och telefonsamtal. Detta kan leda till att de olika enheterna jobbar skilt från varandra och man får de problem med subkulturer som vi beskriver i vår analys. På så sätt vill vi påstå att den geografiska spridningen är en stor utmaning för till exempel Meca, men även andra företag när de försöker förankra sin kultur och därmed för den en stor inverkan även på den korporativa varumärkesprocessen.

Vidare är antalet enheter och anställda också något som påverkar kulturens styrka, speciellt de som förvärvas till företaget och således redan har utvecklat en form av kultur med egna kärnvärderingar och traditioner. Ska detta inte få implikationer på det korporativa varumärket och göra det svårt att koppla till en tydlig identitet, måste man integrera enheterna med den överhängande kulturen. Detta kan man göra genom att de anställda involveras i den kommunikationsprocess som vi har pratat om i vår studie. Flera enheter som förvärvas innebär även att man förvärvar flera olika kulturer vilket ger en kulturell blandning eller mångfald som kan vara förvirrande för de anställda och påverka det korporativa varumärket. Till detta kommer också problem att kontrollera denna mängd av nya enheter i kommunikationsprocessen.

Avslutningsvis vill vi även poängtera tiden som en viktig faktor i hur den korporativa kulturens förankringsprocess. Vad som är säkert är att kultur är någonting mycket svårt att ta på och därför än mer komplicerat att ändra på. Kulturen är mycket trög och tar lång tid att utvecklas. Ju mer tid man således ger kulturen att förankra sig, desto större är också sannolikheten att man har hunnit integrera enheterna med den övergripande kulturen och att man involverat de anställda. Enheternas grad av integrering med företagets kultur är starkt beroende av hur mycket tid som de har varit med och hur nära samarbetet har varit. Man måste ha i åtanke att kulturen till en viss del går att styra med riktlinjer från en drivande ledning. Har man en gång haft en klar och sammanhängande kultur är detta inget kriterium för att man även kommer att ha det i framtiden. Kulturen ändras av sig själv med tiden. Ska den inte utvecklas åt olika håll, krävs det att man tar hänsyn till de förändringar tiden kan ha på kulturen.

8.1 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Vårt teoretiska bidrag innefattar de sätt som vi har belyst de anställda som en viktig intressent vilket påverkar utvecklingen av den korporativa varumärkesprocessen. Vårt angreppssätt har inneburit en del saker som är specifika ur ett perspektiv som vi ansåg var relevant och där vi ansåg att det saknades kunskap. Bland annat har vårt val av teori inneburit ett annorlunda sätt att se på det korporativa varumärket. Författare har tidigare kopplat det korporativa varumärket med begrepp som organisationskultur och identitet. Dessa begrepp kan av både författare och läsare ibland uppfattas som lite diffusa och svårförklarliga, därför ville vi spinna vidare inom detta område. Vi har belyst en process som börjar inne i organisationen, på ett sätt som speglar organisationen på olika nivåer där kommunikationen mellan dessa nivåer är avgörande för hur pass bra man ska lyckas med processen. Vårt bidrag här ligger i att vi ytterligare har klarlagt dessa begrepps betydelse i processen av att utveckla ett korporativt varumärke med fokus på de anställda. Självklart har organisationer flertalet andra intressenter som påverkar men vi valde de anställda till stor del på grund av det faktum att många författare efterfrågade studier om de anställdas roll för det korporativa varumärket. I vårt arbete har vi kunnat se hur de anställda kan påverka utvecklingen av det korporativa varumärket i ett tillväxtföretag redan från första början av processen. Vårt bidrag ligger därför just på det stadiet till skillnad från arbeten som gjorts på företag med redan befintliga korporativa varumärken.

Varumärken har historiskt analyserats mestadels utifrån ett konsumentperspektiv där man tittar på den externa manifestation som varumärket innebär och dess påverkan på konsumentens val. Med anledning av denna i vissa avseenden uttjatade metod, valde vi att hålla ett internt perspektiv och valde då till stor del bort konsumentperspektivet. Således

kände vi att vi uppfyllde det behov som många författare påpekar, och lyfte fram många av de aspekter som saknas i teorier och som handlar om att se på varumärket som en process som börjar långt inne i organisationen och innefattar mer än bara annonser, reklam och associationer till kändisar.

Det praktiska bidraget i vår studie handlar om den funktion som den fyller huvudsakligen för vårt fallföretag Meca, men även andra företag. Då vår studie innefattar ett aktuellt företag som är i inledningsstadiet av att utveckla ett korporativt varumärke, kan företag använda den som en guide till vad man skall ha i åtanke när det gäller saker som de anställda och dess påverkan på det korporativa varumärket. Att vårt företag upplever kraftig tillväxt gör det än mer speciellt på det sättet att de centrala teman i vår studie som kulturen och identiteten får lite annorlunda implikationer på företaget. På så sätt är det praktiska syftet med studien riktat och bäst lämpligt ett företag som är likt Meca i dessa avseenden. Vi vill inte utesluta studien som ett hjälpmedel även för företag som har en annorlunda verksamhet, befinner sig i en annan bransch eller inte upplever den typ av tillväxt som Meca gör, men menar ändå på att syftet är bäst lämpligt för ett företag liknande Meca.

8.2 Förslag till framtida forskning

De interna processerna är onekligen viktiga faktorer för att lyckas med ett korporativt varumärke. Vare sig det är ledningen eller de anställda man studerar, så är det viktigt att titta på hur de är involverade i uppbyggnadsprocessen av det korporativa varumärket. Det finns många andra infallsvinklar än den vi valt att studera, inom området korporativt varumärke. Man kan exempelvis titta på:

- Titta mer på de anställda som en resurs i företag under expansion inom andra branscher.

Det kan vara intressant att se hur andra företag inom andra branscher som håller på att expandera använder sina anställda som en resurs. Vi valde att studera ett företag som till stor del verkar på en serviceinriktad marknad. Vilket resultat får man om man väljer ett mer direkt varuproducerande företag? Är de anställdas roll lika avgörande för att nå målet med ett starkt korporativt varumärke som vi upplevt? Det kanske finns skillnader mellan återförsäljare och service företag samt varuproducerande företag.

- Titta mer direkt på hur subkulturer kan påverka den korporativa varumärkesprocessen.

Hur påverkar en nyförvärvad enhet med redan befintlig kultur den övergripande organisationskulturen? Ska man möjligtvis anpassa sig efter den tidigare kulturen i den förvärvade enheten eller ska man så som vi förespråkar implementera samma värderingar i hela organisationen? Kan ett företag som eftersträvar ett starkt korporativt varumärke profilera sig olika till olika intressenter?

- Titta på andra resurser än de anställda.

För att skapa ett starkt korporativt varumärke är det inte bara de anställda som ska involveras i processen utan det är fler faktorer som ska samverka. Man kan till exempel titta på de

tekniska resurserna även om de inte är lika omtalade i litteratur och forskningen kring det korporativa varumärket. Man kan dock inte förneka att tekniken har en viss betydelse. Lube Belokozovski på Meca håller på med Mecas grafiska profileringen. Hur pass mycket spelar exempelvis en sådan här profilering roll i en korporativ varumärkesprocess?

- Titta på externa faktorer

Exempelvis kan man mäta imagen utav ett företag bland till exempel konsumenter och utforska hur stor skillnaden är mellan företagets identitet och image. Hur uppfattar konsumenten företaget? Är konsumentens image samstämmig med företagets identitet? Hur påverkas det korporativa varumärket av skillnader mellan identitet och image? Dessa frågor kan vara värda att titta på i en eventuell uppsats.

- Följa upp Meca och se hur de lyckats med uppbyggnaden av det korporativa varumärket.

Hur kommer det att gå för Meca i framtiden? Man kan titta på hur långt företaget kommit för att nå sitt mål efter en tid. Slutligen kan man se om man lyckats uppnå målet med att utveckla ett korporativt varumärke.

9. Källförteckning

Böcker och artiklar

- Aaker. A. D, *Building Strong brands*, The Free Press, 1996
- Abrahamsson. P, Iivari. N, *The interaction between organizational subcultures and user - centered design – A case study of an implementation effort*, Proceedings of the 35th Hawaii international conference on system sciences, 2002
- Alessandri.S, W, *Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation*, Corporate Communications: An international Journal, 2001
- Andersen. I, *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, 1998
- Andriopoulos. C, Gotsi. M, "Living" the Corporate Identity: Case Studies from the Creative Industry, Corporate Reputation Review, 2001
- Balmer. J. M. T, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, Seeing through the fog*, European Journal of Marketing, 2001
- Balmer. J. M. T, Gray. E. R, *Corporate brands: what are they? What of them?*, European Journal of Marketing, 2003
- Bergstrom. A, Blumenthal. D, Crothers. S, *Why Internal Branding matters: The Case of Saab*, Corporate Reputation Review, 2002
- Boone. M, *The importance of internal branding*, Sale and Marketing Management, 2000
- Brown. T. J, Dacin. P. A, *Corporate Identity and corporate associations: A framework for future research*, Corporate reputation review, 2002
- Burghausen. M. Fan. Y, *Corporate branding in the retail sector: a pilot study*, Corporate Communications: An international Journal, 2002
- Chisnall. P, *Marketing research*, McGraw – Hill, 6:e upplagan, 2001
- Christensen. L, Andersson. N, Engdahl. C, Haglund. L, *Marknadsundersökning-en handbok*, 2:a upplagan, Studentlitteratur lund, 2001
- Cornelissen. J. P, Elving. W. J. L, *Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants*, Corporate Communications: An international Journal, 2003
- de Chernatony. L, *Brand Management trough narrowing the gap between brand identity and brand reputation*, Journal of Marketing Management, 1999
- de Chernatony. L, Harris. F, *Corporate branding and corporate brand performance*, European Journal of Marketing, 2001

- de Chernatony. L, *Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name?*, Corporate Reputation Review, 2002
- de Chernatony. L, Schultz. M, *Introduction The Challenges of Corporate Branding*, Corporate Reputation Review, 2002
- Einwiller. S, Will. M, *Towards an integrated approach to corporate branding-an empirical study*, An International Journal, 2002
- Hatch. M. J, Shultz. M, *Relations between organizational culture, identity and image*, European Journal of Marketing, 1997
- Hatch. M. J, Shultz. M, *Bringing the corporation into corporate branding*, European Journal of Marketing, 2001
- Hatch. M. J, Shultz. M, *What a corporate brand can do for you*, 2003
- Heskett. J. L, Kotter. P. J, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992
- Hofstede. G, *Identifying organizational subcultures: An empirical approach*, Journal of management studies, 1998
- Holme. I. H, Solvang. B. K, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 2:a upplagan, 1997
- Holt. D. B, *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding*, Journal of Consumer Research, 2002
- Hoyer. W. D, McInnis. D. J, *Consumer Behaviour*, Houghton Mifflin Company 2:a upplagan, 2001
- Knox. S, Bickerton, *The six conventions of corporate branding*, European Journal of Marketing, 2003
- Ind. N, *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*, Kogan Page, 2001
- Ind. N, *The Corporate Brand*, Macmillan Press LTD, 1997
- Jacobs. R, *Turn employees into brand ambassadors*, ABA Bank Marketing, 2003
- Kapferer. J. N, *Strategic Brand Management*, Kogan Page, 1997
- Kossek. E. E, Palthe. J, *Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice*, Journal of organizational change, 2003
- Leitch. S, Richardsson. N, *Corporate branding in the new economy*, European Journal of Marketing, 2003

- Lundahl. U, Skärvad, P. H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, 2:a upplagan, 1992
- Maslow. A, *Maslow on Management*, John Wiley & Sons Inc, 1998
- Pehrson. L, *Varumärken från konsumentsynpunkt*, Liber förlag, 1981
- Ravasi. D, van Rekom. J, *Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory*, Corporate Reputation Review, 2003
- Schein. E. H, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass Publishers, 1991
- Seymour. D. T, *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, Ihm förlag AB, 1992
- Stuart. H, *Towards a definitive model of the corporate identity management process*, Corporate Communications: An international Journal, 1999
- Tarnovskaya. V, *Role of internal branding in aligning individuals and organizations*, Magisateruppsats, 2002
- Tosti. D. T, Stotz. R. D, *Building Your Brand-From the Inside Out, Marketing Management*, 2001
- Urde. M, *Core value-based corporate brand building*, European Journal of Marketing, 2003
- Wilson. A. M, *The nature of corporate culture within a service delivery environment*, International Journal of service, 1997
- Wilson. A. M, *Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing*, European Journal of Marketing, 2001
- Yin. R. K, *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications, 2:a upplagan, 1994

Företagsinformation

- Andersson. D, Butiksanställd Helsingborg, 12 december 2003
- Belokozovski. L, Marknadschef för Skandinavien, 20 oktober, 11, 12 november, 17 december 2003
- Grann. R, VD, 17 december 2003
- Eriksson. S, Platschef Eslöv, 11 december 2003
- Forsberg. P, Platschef Malmö, 1 december 2003
- Forsberg. P, Regionchef Norra Sverige, 12 november 2003
- Leveau. K, Platschef Helsingborg, 12 december 2003

Nilsson. T, Lagerchef/Butiksanställd Malmö, 1 december 2003

Meca Koncernpresentation, Det korporativa varumärket, 2003

Mecanikern, Verkstadstidningen för mekaniker Nr 2, 2003

Oscarsson, P, Marknadsdirektör, 27 november 2003

Talberg. B, Butiksanställd Eslöv, 11 december 2003

Hemsidor

www.europa.eu.int

www.mbr.org.se

www.meca.se

www.mekonomen.se

[www. micro.se](http://www.micro.se)

10. Figurförteckning

Fig 1: Schein. E. H, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass Publishers, 1991

Fig 3: Belokozovski. L, Marknadschef för Skandinavien

Bilaga 1

Frågor till ledningen :

- Beskriv Meca med tre till fyra ord.
- Känner du till Mecas kärnvärden?
- Vad betyder de för dig?
- Tänker du på dessa kärnvärden när du jobbar?
- Vad betyder dessa i ditt vardagsliv?
- Vad betyder varumärket Meca för dig?
- Vilken roll tycker du att de anställda har för att förmedla varumärket? Vilken roll har du själv?
- Hur bär ni er åt för att sprida er vision till de anställda?
- Hur vill ni förmedla ert varumärke internt respektive externt?
- Hur går ni tillväga när ni förvärvar nya butiker?
- Hur är ledningens kontakt med de nyförvärvade butikerna?
- Hur är den kontinuerliga kontakten?
- Hur gör ni när ni integrerar de nya butikerna med ert koncept?
- Har personalen bytts ut? Har det tillträtt någon ny butikschef?
- Om ja, i så fall varför?
- Har du tillgång till intranätet? Använder du det?
- Vad har ni för kriterier vid nyrekrytering?
- Driver ni någon slags utbildning?
- Hur är andan på huvudkontoret idag?

Frågor till mellanledningen :

- Hur länge har du jobbat för Meca? Hur trivs du?
- Vilken är din region?
- Beskriv Meca med tre till fyra ord.
- Känner du till Mecas kärnvärden? Vad betyder de för dig? / Har du blivit informerad om dem?
- Är det något du tänker på när du jobbar?
- Vad betyder dessa i ditt vardagsliv?
- Hur anser du att din kontakt är med huvudkontoret?
- Hur anser du att din kontakt är med dina butiker?
- Hur anser du att informationen flyter mellan huvudkontoret och butikerna genom dig?
- Vilken typ av information går genom dig?
- Känner du av den anda som finns på huvudkontoret? Känner du dig delaktig?
- Vad betyder ett varumärke för dig? Hur tycker du att man bäst kan förmedla ett varumärke?
- Anser du dig ha en roll i att förmedla varumärket?
- Anser du att de anställda har en roll i att förmedla varumärket? Vilken roll har ledningen?
- Har du tillgång till intranätet? Använder du det?

Frågor till de anställda :

- Hur länge har du jobbat för Meca? Hur trivs du?
- Beskriv Meca med tre till fyra ord.
- Känner du till Mecas kärnvärden? Vad betyder de för dig? / Har du blivit informerad om dem?
- Tänker du på dessa kärnvärden när du jobbar?
- Vad betyder dessa i ditt vardagsliv?
- Hur uppfattar du din första kontakt med Meca, dess ledning, dess vision?
- Hur anser du att kontakten med huvudkontoret är?
- Hur är din kontakt med regionchefen?
- Vad vill du att konsumenten ska få för intryck av er och butiken när de träder in?
- Har du kommit med förslag om ändringar etcetera? Om ja, till vem har du vänt dig och hur har du blivit bemött?
- Känner du av den anda som finns i företaget? Känns det som att det går bra för företaget?
- Känner du dig delaktig i expansionen/förändringarna som sker?
- Känner du gemenskap och tillhörighet till huvudkontoret?
- Vilken roll och ansvar tycker du att du har som anställd gentemot dina kunder?
- Vad betyder ett varumärke för dig?
- Anser du dig ha en roll i att förmedla varumärket utåt?
- Har du deltagit i något seminarium eller möte eller någon annan sorts träff där du blivit informerad om Mecas varumärke och vad det ska stå för ?
- Har du tillgång till intranätet? Använder du det?
- Har du varit med på någon resa, kickoff eller liknande för att få information om det som pågår?